

SIMONE CROCETTI

RESPOSTA ESTRATÉGICA A IMPACTOS DE EVENTOS AMBIENTAIS

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Administração de Tecnologia, Qualidade e Competitividade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutora.

Orientador: Dr. João Carlos da Cunha

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

Simone Crocetti

**“AVALIAÇÃO DE IMPACTOS ESTRATÉGICOS DE EVENTOS
AMBIENTAIS”**

**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof. Dr. João Carlos da Cunha
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
(Examinador/PUC-PR)


Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes
(Examinador/Universidade Positivo)


Prof. Dr. José Roberto Frega
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca
(Examinador/UFPR)

25 de fevereiro de 2013

Crocetti, Simone

Resposta estratégica a impactos de eventos ambientais / Simone Crocetti. - 2013.
380 f.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

Tese (doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Defesa: Curitiba, 2013.

1. Eventos ambientais. 2. Impacto ambiental - Avaliação. 3.
Planejamento estratégico - Aspectos ambientais. I. Cunha, João Carlos da,
1949-. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais
Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.401

DEDICATÓRIA

“Mãe, não precisa mais vir correndo do trabalho para almoçar conosco. Nós almoçamos com nossos amigos!” (Élen, em maio de 2008)

Dedico à Élen e à Vanessa, a tese só foi possível porque cresceram e se tornaram independentes.

AGRADECIMENTOS

Foi uma honra ter o Prof. Cunha como orientador no mestrado e doutorado! Expresso minha gratidão ao professor por tudo o que ensinou, compartilhou e pela paciência infinita comigo!

Agradeço à compreensão das minhas filhas Élen e Vanessa, pois o doutorado exigiu dedicação da minha parte e independência da parte delas.

Agradeço aos meus pais, Terezinha e Deodato, que sempre me apoiaram e, durante o doutorado, me ajudaram com a logística das meninas.

Para que eu pudesse implementar a pesquisa, contei com a ajuda e compartilhamento de experiência dos professores Cristiano Maciel e Marcelo Pinto (*grounded theory*), Luiza Padilha e Alberto Medeiros Junior (técnica Delphi), Dilmeire Vosgerau (Atlas.ti), José Frega e Pedro Steiner (estatística), Celso Kaestner (mineração de dados), Sieglinde Cunha e Zandra Balbinot (pelas palavras de incentivo) e Damião da Silva (pela sugestão, fundamental, de utilizar a *grounded theory*), aos quais quero agradecer.

À minha amiga onipresente em todo o processo da tese, Vanessa Scandelari, que me auxiliou com o seu exemplo, com as palavras encorajadoras e com a análise crítica do delineamento da pesquisa. Minha gratidão!

À Mérie Weber Oliveira, que supriu minha dificuldade com a palavra escrita, revisando meus textos. E ao Prof. José Tarcísio Barbosa, que fez a revisão final.

À minha amiga Maria Dutra, pela paciência e preservação da amizade, apesar da minha ausência.

Ao meus colegas de faculdade Leandro, Yuri, Sato, Márcio e Pogan, que, por serem hoje gestores, especialistas ou pesquisadores, ajudaram na pesquisa. Também aos colegas Fernando Kopp, Osmar Brusamolin e Ricardo Engelbert, por terem indicado gestores ou especialistas para contribuírem com a tese.

Aos meus antigos colegas da Siemens, Petrelli, Buzogany, Antonina, Cesar, Gelson, Fernanda, Wang, Urbano, Fábio, Carlos, Giovanni, George e Herold, que me ajudaram com conhecimento ou indicando gestores e especialistas para a pesquisa.

Aos pesquisadores e professores Simone Gallina, Márcio Andrade Costa, José Maria de Oliveira, James Baraniuk e Luiz Carlos Rego, por contribuírem na pesquisa.

Aos estudantes Gilberto, André, Alessandro, Gerson, Lucas, Waldemar, Ananias, William, Priscilla, Neide, Jane, Suzany, Wagner, Lothário e Christian e à turma de telefonia digital do 1º semestre de 2012, que me ajudaram com a pesquisa.

As pesquisas em ciências sociais aplicadas dependem de gestores e especialistas que se dispõem, por boa vontade, a compartilhar seu tempo e seu conhecimento para

contribuir. Preciso expressar o quanto sou grata ao Antonio Carlos, ao Albino, ao Ricardo, ao Mauro, ao Marcelo, ao Rubens, ao David, ao Guilherme, à Kelly, ao Herlon, à Marilze, à Christina, ao Tomas, ao Kalil, à Caroline, ao Mantovani, ao Jó, à Tereza, ao Tiepolo, ao Bruno, ao Fernando, ao Rodani, ao Odemar, ao Neto e ao Mateus.

Para realizar a pesquisa, pude contar com a ajuda do Gustavo para confeccionar os desenhos, e da Marta e da minha filha Élen, para transcrever as entrevistas. Obrigada!

Preciso agradecer à Julia, ao Cláudio, ao Vida, ao Vieira, ao Prof. Hélio e ao Bertoldo, pelas palavras de incentivo nos diversos momentos do doutorado.

Às minhas colegas de departamento, Jamea e Fabiana, que me incentivaram a cursar o doutorado. Em especial, à Denise, que me ajudou na análise crítica do delineamento da pesquisa, na formatação, na mudança dos meus horários de aula e com conselhos importantíssimos.

Aos meus coordenadores na UTFPR, Ubiradir, José Ricardo e Kleber, que me ajudaram, compatibilizando os horários das aulas para que eu pudesse integrar a atividade de professora com a de estudante.

À minha amiga Lina, por me hospedar em São Paulo nas vezes que precisei realizar a pesquisa nessa cidade.

Ao Adriano Lopes, da biblioteca, por conseguir os artigos que eu considerava impossíveis.

Treinar natação em águas abertas me permitiu compreender algumas facetas do doutorado e do ambiente turbulento da área substantiva, por isso, quero agradecer ao meu treinador, professor Jeferson Mathias, que entendeu que a minha prioridade era a pesquisa e dosou o treino sem deixar de exigir empenho e disciplina. Também à minha amiga Rosângela, pelo incentivo nas diversas travessias.

Às minhas colegas de doutorado, Fabiana, Natália, Ludmilla e Maísa, que me ensinaram sobre artigos acadêmicos. Ao casal Ludmilla e Anderson, pelos momentos de confraternização.

Preciso agradecer à Lindamir, à Marlene e à Ilva, pela ajuda com a logística doméstica.

O prof. Gilberto Correa de Oliveira, o Henrique Ülbrich e o Prof. João Carlos da Cunha terão minha gratidão eterna, pelos ensinamentos e incentivos.

"...acho sempre, mesmo que o céu ameace desabar sobre minha cabeça,
que posso dar uma guinada e seguir em frente, acreditando em dias
melhores." Zélia Gattai

RESUMO

O ambiente externo das empresas mostra-se cada vez mais dinâmico e complexo, exigindo vigilância e flexibilidade adaptativa das organizações. Nas pesquisas sobre questões externas às empresas, o ambiente costuma ser tratado em sua totalidade, gerando estudos sobre tendências ou características sociais, mercadológicas ou tecnológicas, por exemplo. No entanto, essas mudanças ambientais foram compostas a partir da ocorrência de uma série de eventos que se interconectaram. Logo, as organizações precisam estar atentas e aprender a agir proativamente em relação aos eventos ambientais, pois eles podem deflagrar alterações que exigirão mudanças em nível estratégico, tático ou operacional com foco na manutenção ou aumento da competitividade. Esta pesquisa tem como tema a análise de quais aspectos e os relacionamentos entre eles devem ser considerados ao avaliar os impactos de um evento. Para atingir o objetivo, foram conduzidos estudos das referências teóricas e empíricas que tratam de monitoramento ambiental, tipologia de eventos surpresa, gestão de riscos e monitoração de sinais fracos. Para permitir a emergência do modelo, dados foram coletados na área substantiva de empresas de serviços intensivos em conhecimento, que atuam em ambiente externo turbulento, que, de forma aplicada, é o ambiente das operadoras de telecomunicações. Inicialmente foi aplicado o método *grounded theory* com a finalidade de captar as percepções dos gestores sobre quais categorias deveriam ser consideradas no impacto de um evento ambiental, pois se verificou que a teoria, na área substantiva, é incipiente. As categorias foram detalhadas em propriedades, dimensões qualitativas e relacionamentos para permitir a acomodação de diversas possibilidades de impactos, visto que cada empresa percebe os eventos de forma diferente. Na sequência, as categorias foram organizadas e relacionadas de forma a compor um modelo de avaliação de impactos, o qual foi submetido à análise e ao julgamento de especialistas atuantes na área substantiva, por meio de uma aproximação da técnica Delphi, com objetivo de validá-lo. A partir da análise por estatística descritiva e da consideração das sugestões, foram realizados ajustes, resultando em um modelo e em uma teoria substantiva para avaliação de impactos estratégicos de eventos ambientais. A pesquisa indicou que os impactos são avaliados tendo como categoria central o “modelo de negócio”, um constructo que permite uma linguagem comum entre os diversos *stakeholders* e os diferentes perfis profissionais. O modelo de negócio é composto por três subprocessos. O primeiro, “analisar”, permite, por meio de alguns aspectos, perceber a insustentabilidade do modelo de negócio; o segundo, “decidir”, é o momento de escolha de um caminho; e, por fim, o “determinar”, avalia alguns aspectos alinhados com o que foi decidido. Apenas quando se realiza uma análise, que pode ser iterativa e recursiva, de todos os aspectos dos subprocessos do modelo de negócio, é que a empresa tem a visão holística dos impactos de um evento e deveria iniciar as ações de resposta.

Palavras chave: Eventos ambientais. Dinamismo ambiental. Avaliação de impactos.

ABSTRACT

The external environment of companies has been increasingly dynamic and complex, requiring monitoring and adaptive flexibility of organizations. Research about external matters of companies typically handles the environment as a whole, producing studies about trends or social, marketing or technological characteristics, for instance. However, these environmental changes were composed from a series of events that became interconnected. Thus, organizations have to observe and learn to act proactively towards environmental events, since they can trigger transformations that will require changes at strategic, tactic or operational level focused on the maintenance or increase of competitiveness. The theme of this research is the analysis of the aspects and the relationships between them that must be considered in the impact assessment of an event. In order to achieve the objective, studies of the theoretical and empirical references were carried out. These studies regard environmental monitoring, typology of surprising events, risk management and monitoring of weak signals. In order to create the model, data was collected from the substantive area of companies providing knowledge intensive business services acting in turbulent external environments, which, in practice, is compatible with the telecommunications operators' environment. The grounded theory method was initially applied with the purpose of capturing the perceptions of managers about the categories that should be considered in the impact of an environmental event, since it was observed that the theory is incipient in the substantive area. The categories were detailed in terms of properties, qualitative dimensions and relationships in order to allow the accommodation of different possibilities of impacts, since each company perceives the events from a different perspective. Subsequently, the categories were organized and related so as to compose a model for impact assessment. Aiming at validating it, the model was subjected to the analysis and judgment of specialists working in the substantive area by means of an approximation to the Delphi technique. Adjustments were carried out from the descriptive statistics analysis and the observation of suggestions, which resulted in a model and a substantive theory for assessing strategic impacts of environmental events. The research indicated that impacts are assessed considering the "business model" as the main category, which is a construct that allows a language common to different stakeholders and professional profiles. The business model is made of three subprocesses. The first one, "to analyze", allows the perception of the unsustainability of the business model by means of some aspects; the second, "to decide", is the moment when a path is chosen; and finally, "to determine", assesses some aspects regarding what has been decided. The company gains an holistic perspective about the impacts of an event only when an analysis of all of the aspects, the business model subprocesses, that may be iterative and recursive, is carried out, and only then should it begin the actions in response.

Key words: Environmental events. Environmental dynamism. Impact assessment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dinâmica da indústria	39
Figura 2 – Modelo teórico de pesquisa	66
Figura 3 – Modelo estrutural da pesquisa.....	68
Figura 4 – Codificação aberta e axial, conforme visão da pesquisadora	84
Figura 5 – Fluxograma da pesquisa	96
Figura 6 – Categoria central: modelo de negócio	107
Figura 7 – Modelo de negócio: antecedentes e consequentes.....	107
Figura 8 – Modelo de negócio como mediador entre a tecnologia e a criação de valor	110
Figura 9 – Alinhamento do paradigma (Strauss; Corbin, 2008), do modelo da pesquisa e da construção de impactos dos eventos (Isabella, 1990) .	112
Figura 10 – Subprocessos	112
Figura 11 – Aspectos da análise do modelo de negócios atual – fase 1 (sem ajuste)	116
Figura 12 – Aspectos da análise do modelo de negócios atual – fase 2 (com ajuste)	117
Figura 13 – Inteligência sobre os concorrentes – propriedades	124
Figura 14 – Combinação da inteligência sobre os concorrentes específica para o evento e do planejamento tradicional.....	125
Figura 15 – Legislação e políticas – propriedades.....	141
Figura 16 – Impacto da tecnologia atual – propriedades	157
Figura 17 – As duas indústrias (rede e terminais) relacionadas à telefonia móvel .	161
Figura 18 – Modelo de inovação em serviços.....	167
Figura 19 – Impacto da tecnologia futura – propriedades.....	171
Figura 20 – Modelos de negócios em mercados desenvolvidos – propriedades....	181
Figura 21 – Experiência do cliente – propriedades.....	193

Figura 22 – Paradigma de preços – propriedades	207
Figura 23 – Relacionamento entre o subprocesso analisar com as decisões.....	215
Figura 24 – Desenvolver novo mercado – propriedades.....	224
Figura 25 – Aspectos (do subprocesso: determinar) subsequentes às decisões....	236
Figura 26 – Investimento em infraestrutura – propriedades	241
Figura 27 – Processos: adequação e estabelecimento – propriedades	255
Figura 28 – Requisitos dos profissionais – propriedades	279
Figura 29 – Análise dinâmica do modelo de negócio	296
Figura 30 – Aspectos do subprocesso “análise do modelo de negócios atual”	298
Figura 31 – Análise do modelo de negócios atual com inteligência sobre os concorrentes	299
Figura 32 – Análise do modelo de negócios atual com legislação e políticas	302
Figura 33 – Análise do modelo de negócios atual com os aspectos relacionados à tecnologia e suas propriedades	303
Figura 34 – Análise do modelo de negócios atual com a experiência do cliente	308
Figura 35 – Análise do modelo de negócios atual com paradigma de preços	310
Figura 36 – Aspectos analisados no modelo de negócio atual	312
Figura 37 – Relacionamento entre o subprocesso analisar com as decisões.....	315
Figura 38 – Propriedades da decisão “desenvolver novo mercado”	316
Figura 39 – Aspectos (do subprocesso: determinar) subsequentes às decisões....	318
Figura 40 – Associação entre investimento em infraestrutura e os fornecedores. ..	319
Figura 41 – Associação entre os aspectos “processos: adequação e estabelecimento”, “problemas internos” e “requisitos dos profissionais”	321
Figura 42 – Aspecto requisitos dos profissionais e suas propriedades	323
Figura 43 – Modelo para avaliação de impactos estratégicos de eventos ambientais	328

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. – Estudos desenvolvidos acerca de mudanças ambientais.....	34
Quadro 2. – Mudanças ambientais: definições e metodologia de medição	35
Quadro 3. – Correspondência entre as categorias para ambiente externo.....	38
Quadro 4. – Escala de turbulência.....	40
Quadro 5. – Ferramentas auxiliares na monitoração ambiental	45
Quadro 6. – Fontes de informação para monitoração ambiental	47
Quadro 7. – Categorias do ambiente geral.....	48
Quadro 8. – Categorias ambientais considerados no estudo nas Ilhas Canárias.....	48
Quadro 9. – Categorias indicadas por Xavier e Cancellier (2008)	49
Quadro 10. – Categorias ambientais relevantes para Duncan (1972)	50
Quadro 11. – Categorias ambientais segundo Calori (1989).....	50
Quadro 12. – Categorias para avaliação de eventos ambientais em empresas.....	52
Quadro 13. – Critérios e intensidades possíveis para os atributos de sinais fracos .	54
Quadro 14. – Simulação da aplicação dos critérios e intensidades para eventos	55
Quadro 15. – Modelo de Moynihan e análise para eventos.....	59
Quadro 16. – Tipos de abordagem conforme a fase da pesquisa	71
Quadro 17. – Categorias analíticas	71
Quadro 18. – Alinhamento: ontologia, epistemologia, metodologia e métodos	76
Quadro 19. – Escala para avaliação do grau de importância das categorias	93
Quadro 20. – Sequência de eventos para a fusão das empresas	102
Quadro 21.– Compilação e análises dos termos relacionados ao modelo de negócio	108
Quadro 22. – Subprocessos e seus aspectos	113
Quadro 23. – Período de formação do evento (fase de antecipação)	114
Quadro 24. – Tentativas de conformação nos eventos, durante a fase de antecipação	114
Quadro 25. – Caracterização descritiva dos aspectos do subprocesso analisar	118

Quadro 26. – Ordem dos aspectos considerados no subprocesso analisar	119
Quadro 27. – Aproximação entre as propriedades de Porter e as que emergiram na pesquisa.....	124
Quadro 28. – Análise dimensional de inteligência sobre os concorrentes – produtos	127
Quadro 29. – Análise dimensional de inteligência sobre os concorrentes – região de atuação	128
Quadro 30. – Análise dimensional de inteligência sobre os concorrentes – ética...	130
Quadro 31. – Análise dimensional de inteligência sobre os concorrentes – referência	131
Quadro 32. – Análise dimensional de inteligência sobre os concorrentes – nível de serviço	134
Quadro 33. – Análise dimensional de inteligência sobre os concorrentes – preços	136
Quadro 34. – Análise dimensional de inteligência sobre os concorrentes – custos	138
Quadro 35. – Análise dimensional de legislação e políticas – regulação, legislação e políticas públicas.....	146
Quadro 36. – Análise dimensional de legislação e políticas – governança corporativa	148
Quadro 37. – Análise dimensional de legislação e políticas – motivação subjacente	151
Quadro 38. – Análise dimensional de impacto da tecnologia atual – percepção do cliente	159
Quadro 39. – Análise dimensional de impacto da tecnologia atual – preços	160
Quadro 40. – Análise dimensional de impacto da tecnologia atual – subsídios	163
Quadro 41. – Análise dimensional de impacto da tecnologia atual – incremental...	165
Quadro 42. – Análise dimensional de impacto da tecnologia futura – percepção do cliente	173
Quadro 43. – Análise dimensional de impacto da tecnologia futura – preços	174
Quadro 44. – Análise dimensional de impacto da tecnologia futura – subsídios.....	176

Quadro 45. – Análise dimensional de impacto da tecnologia futura – integração e escalabilidade.....	178
Quadro 46. – Análise dimensional de modelos de negócios em mercados desenvolvidos - produtos, terminais e planos.....	183
Quadro 47. – Análise dimensional de modelos de negócios em mercados desenvolvidos - tecnologia	184
Quadro 48. – Análise dimensional de modelos de negócios em mercados desenvolvidos - metodologia	186
Quadro 49. – Análise dimensional de modelos de negócios em mercados desenvolvidos – indústrias relacionadas	187
Quadro 50. – Análise dimensional de tendências da sociedade.....	189
Quadro 51. – Análise dimensional da experiência do cliente – perfil.....	195
Quadro 52. – Análise dimensional da experiência do cliente – preferências	196
Quadro 53. – Análise dimensional da experiência do cliente – nível de serviço.....	199
Quadro 54. – Comparação entre os componentes de Porter e os da pesquisa	202
Quadro 55. – Análise dimensional de posicionamento na estrutura industrial.....	202
Quadro 56. – Aproximação entre os componentes de Porter e os da pesquisa	207
Quadro 57. – Análise dimensional de paradigma de preços – custos	209
Quadro 58. – Análise dimensional de paradigma de preços – oferta combinada de produtos	210
Quadro 59. – Análise dimensional de paradigma de preços – clientes	212
Quadro 60. – Análise dimensional de paradigma de preços – limiar	213
Quadro 61. – Relacionamento entre os subprocessos “analisar” com o “decidir”...	215
Quadro 62. – Incorporação de produtos relacionados, permitidos pela legislação .	227
Quadro 63. – Análise dimensional de desenvolver novo mercado – vocação interna	232
Quadro 64. – Análise dimensional de desenvolver novo mercado - riscos.....	233
Quadro 65. – Análise dimensional de desenvolver novo mercado – forma de entrada na indústria.....	236

Quadro 66. – Caracterização descritiva dos aspectos do subprocesso determinar	237
Quadro 67. – Ordem dos aspectos a serem considerados no subprocesso determinar.....	237
Quadro 68. – Análise dimensional de investimento em infraestrutura – novas regiões	243
Quadro 69. – Análise dimensional de investimento em infraestrutura – suporte.....	245
Quadro 70. – Análise dimensional de investimento em infraestrutura – tempo operacional	247
Quadro 71. – Análise dimensional de Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos	250
Quadro 72. – Análise dimensional de processos: adequação e estabelecimento – custos	257
Quadro 73. – Análise dimensional de processos: adequação e estabelecimento – rapidez	259
Quadro 74. – Análise dimensional de processos: adequação e estabelecimento – posicionamento.....	262
Quadro 75. – Análise dimensional de processos: adequação e estabelecimento – logística de entrega ao cliente.....	265
Quadro 76. – Análise dimensional de processos: adequação e estabelecimento – sistemas e metodologias	269
Quadro 77. – Análise dimensional de processos: adequação e estabelecimento – integração	272
Quadro 78. – Análise dimensional de problemas internos	274
Quadro 79. – Aproximação entre as teorias sobre profissionais das empresas de serviços e as propriedades da pesquisa.....	279
Quadro 80. – Análise dimensional de requisitos dos profissionais – competências e treinamentos	282
Quadro 81. – Análise dimensional de requisitos dos profissionais – adequação e retenção	285

Quadro 82. – Análise dimensional de requisitos dos profissionais – metodologia..	287
Quadro 83. – Análise dimensional de requisitos dos profissionais – cultura.....	290
Quadro 84. – Análise dimensional de requisitos dos profissionais – visão	291
Quadro 85. – Resumo das contribuições das sugestões da fase 2	295
Quadro 86. – Síntese das propriedades do aspecto inteligência sobre os concorrentes.....	301
Quadro 87. – Síntese das propriedades do aspecto legislação e políticas.....	303
Quadro 88. – Síntese das propriedades do aspecto impacto da tecnologia atual ..	306
Quadro 89. – Síntese das propriedades do aspecto impacto da tecnologia futura.	307
Quadro 90. – Síntese das propriedades relacionadas ao mercado dos aspectos relacionados à tecnologia.....	307
Quadro 91. – Síntese das propriedades do aspecto experiência do cliente	309
Quadro 92. – Síntese das propriedades do aspecto paradigma de preços	311
Quadro 93. – Síntese dos aspectos do subprocesso analisar	314
Quadro 94. – Relacionamento entre o subprocesso “analisar” com o “decidir”	315
Quadro 95. – Síntese das propriedades da decisão desenvolver novo mercado ...	317
Quadro 96. – Síntese das propriedades do aspecto investimento em infraestrutura	320
Quadro 97. – Síntese das propriedades do aspecto processos: adequação e estabelecimento	323
Quadro 98. – Síntese das propriedades do aspecto requisitos dos profissionais...	325
Quadro 99. – Síntese dos aspectos do subprocesso “determinar”	326
Quadro 100. – Análise das proposições da pesquisa.....	330
Quadro 101. – Avaliação da teoria substantiva	332
Quadro 102. – Análise crítica dos temas abordados no referencial teórico, considerando os dados analisados	333
Quadro 103. – Interseção entre as categorias das teorias e os da pesquisa	334

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado do julgamento dos especialistas, utilizando o critério do nível de importância	293
Tabela 2 – Resultado do julgamento dos especialistas, utilizando o critério dos aspectos que foram superiores ao terceiro quartil	294
Tabela 3 – Resultado do julgamento dos especialistas para o aspecto legislação e políticas.....	295

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

2G; 2,5G; 3G; 4G; 5G	Gerações de sistemas móvel pessoal
ADMN	Adequação do modelo de negócio
ADSL	<i>Assimetric Digital Subscribe Line</i>
AICE	Acesso Individual Classe Especial
AMNA	Análise do modelo de negócios atual
CDMA	Acesso múltiplo por divisão de código
DELPHI (xx:xx)	Citações das sugestões da fase 2 da pesquisa;
DESE	Modelos de negócios em mercados desenvolvidos
DNVM	Desenvolver novo mercado
E01... E10 (xx:xx)	Citações referentes às 10 entrevistas da fase 1;
FCOR	Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos
FTTH	<i>Fiber to the Home</i>
FUST	Fundo de universalização do serviços de telecomunicações
GSM	<i>Global System Mobile</i>
HSDPA	High-Speed Downlink Packet Access
IDG	<i>Internacional Data Group</i>
INTC	Inteligência sobre os concorrentes
INVI	Investimento em infraestrutura
ITU	<i>International Telecommunication Union</i>
KIBS	<i>Knowledge Intensive Business Services</i>
LEGP	Legislação e políticas
LTE	<i>Long Term Equipament</i>
MMS	<i>Multimedia Messaging Service</i>
MOTS	Motivação subjacente
NGN	<i>Next Generation Network</i>

OSS/BSS	<i>Operation Suporting System / Billing Suport System</i>
OTT	<i>Over the Top</i>
PBIN	Problemas internos
PGMU	Plano Geral de Metas de Universalização
PGO	Plano Geral de Outorgas
PNBL	Plano Nacional de Banda Larga
POSI	Posicionamento na estrutura industrial
PRAE	Processos: adequação e estabelecimento
PROF	Requisitos dos profissionais
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SeAC	Serviço de Acesso Condicionado
SCM	Serviço de Comunicação Multimídia
SIC	Serviços Intensivos em Conhecimento
SMP	Serviço Móvel Pessoal
SMS	<i>Short Message System</i>
STFC	Serviço Telefônico Fixo Comutado
TATU	Impacto da tecnologia atual
TEND	Tendências da sociedade
TFUT	Impacto da tecnologia futura
TI	Tecnologia de Informação
TIC	Tecnologias da Comunicação e da Informação
VDSL	<i>Very High Digital Subscriber Line</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	23
1.1.	Formulação do problema de pesquisa	24
1.2.	Objetivos da pesquisa	25
1.2.1	Objetivo Geral.....	25
1.2.2	Objetivos Específicos	25
1.3.	Justificativa teórica	26
1.4.	Justificativa prática	27
1.5.	Estado da arte	28
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	36
2.1.	Ambiente	36
2.2.	Ambiente externo	36
2.3.	Dinamismo ambiental	39
2.4.	Ambiente externo e a questão tecnológica.....	41
2.5.	Incerteza ambiental	43
2.6.	Monitoração ambiental	44
2.6.1	Fontes de Informação para o monitoramento ambiental	46
2.6.2	Categorias de contexto situacional relevantes em monitoração ambiental.....	47
2.7.	Eventos ambientais	52
2.7.1	Critérios e intensidades aplicáveis para eventos ambientais.....	53
2.7.2	Taxonomia para eventos ambientais	60
2.8.	Modelos de negócios.....	60
2.9.	Síntese do referencial teórico	64
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1.	Modelo teórico da tese	65
3.2.	Proposições de pesquisa	66
3.3.	Especificação do problema de pesquisa	68
3.3.1	Perguntas de pesquisa	68
3.4.	Categorias analíticas	70
3.4.1	Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas	71
3.5.	Alinhamento: ontologia, epistemologia, metodologia e métodos	74
3.6.	Delineamento da pesquisa	76
3.6.1	Fase 1 – Emergência de categorias e proposta de modelo de avaliação de impactos - qualitativa.....	77
3.6.2	Fase 2 – Validação e ajuste do modelo – qualitativa.....	89
4.	CONTEXTO DA ÁREA SUBSTANTIVA E DOS EVENTOS CITADOS NAS ENTREVISTAS.....	97
4.1.	Características da área substantiva	97
4.2.	Eventos citados pelos entrevistados da fase 1	101
4.2.1	Plano geral de metas de universalização	101
4.2.2	Fusão de empresas	102
4.2.3	Lei dos serviços de atendimento ao consumidor (SAC)	102

4.2.4	Novas faixas de frequência para o serviço móvel pessoal (bandas C, D e E)	103
4.2.5	Redes de terceira geração (3G) do serviço móvel pessoal	104
4.2.6	Terceirização dos serviços profissionais da planta interna	104
4.2.7	Parcerias com empresas estrangeiras	105
5.	ANÁLISE DOS DADOS	106
5.1.	Categoria central	106
5.1.1	Modelo de negócio – relacionamento das teorias com a pesquisa	108
5.2.	Alinhamento do método, do modelo da pesquisa e da construção da avaliação dos impactos dos eventos	111
5.3.	Dinâmica do modelo	112
5.4.	Análise do modelo de negócios atual (AMNA)	113
5.4.1	AMNA – relevância	119
5.4.2	AMNA – aspectos complementares	120
5.5.	Inteligência sobre os concorrentes (INTC)	121
5.5.1	INTC – relevância	121
5.5.2	INTC – aspectos complementares	123
5.5.3	INTC – propriedades	124
5.6.	Legislação e políticas (LEGP)	138
5.6.1	LEGP – relevância	140
5.6.2	LEGP – aspectos complementares	140
5.6.3	LEGP – propriedades	141
5.7.	Aspectos relacionados à tecnologia	151
5.8.	Impacto da tecnologia atual (TATU)	154
5.8.1	TATU – relevância	156
5.8.2	TATU – aspectos complementares	157
5.8.3	TATU – propriedades	157
5.9.	Impacto da tecnologia futura (TFUT)	166
5.9.1	TFUT – relevância	169
5.9.2	TFUT – aspectos complementares	170
5.9.3	TFUT – propriedades	171
5.10.	Modelos de negócios em mercados desenvolvidos (DESE)	178
5.10.1	DESE – relevância	179
5.10.2	DESE – aspectos complementares	180
5.10.3	DESE – propriedades	180
5.11.	Tendências da sociedade (TEND)	187
5.11.1	TEND – relevância	189
5.11.2	TEND – aspectos complementares	189
5.12.	Experiência do cliente (EXPC)	190
5.12.1	EXPC – relevância	191
5.12.2	EXPC – aspectos complementares	192
5.12.3	EXPC – propriedades	192
5.13.	Posicionamento na estrutura industrial (POSI)	199
5.13.1	POSI – relevância	203
5.13.2	POSI – aspectos complementares	203
5.14.	Paradigma de preços (NPDP)	203
5.14.1	NPDP – relevância	205
5.14.2	NPDP – aspectos complementares	206
5.14.3	NPDP – propriedades	206
5.15.	Motivação subjacente (MOTS)	214
5.16.	Decisões	214
5.17.	Adequação do modelo de negócios (ADMN)	216
5.17.1	ADMN - relevância	217
5.17.2	ADMN – aspectos complementares	217

5.18.	Novo modelo de negócio (NVMN)	218
5.18.1	NVMN - relevância.....	219
5.18.2	NVMN – aspectos complementares	220
5.19.	Desenvolver um novo mercado (DNVM)	221
5.19.1	DNVM – relevância.....	223
5.19.2	DNVM – aspectos complementares	223
5.19.3	DNVM – propriedades	224
5.20.	Determinações.....	236
5.21.	Investimento em infraestrutura (INVI)	237
5.21.1	INVI – relevância	239
5.21.2	INVI – aspectos complementares.....	240
5.21.3	INVI – propriedades.....	241
5.22.	Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos (FCOR)	247
5.22.1	FCOR – relevância	250
5.22.2	FCOR – aspectos complementares.....	251
5.23.	Processos: adequação e estabelecimento (PRAE)	251
5.23.1	PRAE – relevância.....	253
5.23.2	PRAE – aspectos complementares	254
5.23.3	PRAE – propriedades	255
5.24.	Problemas internos (PBIN)	272
5.24.1	PBIN – relevância	274
5.24.2	PBIN – aspectos complementares.....	275
5.25.	Requisitos dos profissionais (PROF)	275
5.25.1	PROF – relevância	277
5.25.2	PROF – aspectos complementares.....	278
5.25.3	PROF – propriedades.....	278
5.26.	Contribuições da fase 2 para o ajuste do modelo	291
5.26.1	Resultados da rodada 1 da fase 2.....	292
5.26.2	Resultados da rodada 2 da fase 2.....	295
6.	APRESENTAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA	296
7.	DISCUSSÕES E CONCLUSÕES.....	329
7.1.	Avaliação da teoria substantiva	331
7.2.	Retorno ao referencial teórico	332
7.3.	Limitações da pesquisa	336
7.4.	Estudos futuros.....	337
	REFERÊNCIAS	338
	APÊNDICES	352
	ANEXOS	375

1. INTRODUÇÃO

As empresas que atuam em ambientes externos turbulentos precisam conviver com constantes mudanças locais e globais, conscientes de que as vantagens competitivas são efêmeras. A manutenção da competitividade depende da permanente adaptação da empresa ao ambiente, o que traz a difícil complexidade do *timing* das mudanças externas *versus* internas. Nas pesquisas sobre questões externas às empresas, o ambiente costuma ser tratado em sua totalidade, gerando estudos sobre tendências ou características sociais, mercadológicas ou tecnológicas, por exemplo. No entanto, essas mudanças ambientais foram compostas pela ocorrência de uma série de eventos que se interconectaram.

É desejável que as empresas implementem processos proativos (e não reativos) para perceber as possíveis consequências dos eventos ambientais e tomar decisões rápidas e assertivas acerca de mudanças ou ajustes em sua organização. Para serem capazes de fazer isso, as companhias necessitam de modelos de análise de impactos de eventos ambientais que as orientem quanto ao que é relevante. Esses modelos podem ser aperfeiçoados pela observação do histórico de eventos ambientais e da integração da visão de vários gestores e, conseqüentemente, podem ser desenvolvidos parâmetros abrangentes para análise de novos acontecimentos. Dessa forma, ao se deparar com um evento ambiental, em vez de confiar que apenas o planejamento estratégico seja capaz de responder, de forma controlada e previsível, ao acontecimento, os gestores poderão promover uma avaliação holística dos possíveis impactos e se adiantar nas implementações de reações estratégicas, táticas e operacionais necessárias.

Com o intuito de otimizar a reação das empresas às mudanças ambientais, propõem-se o desenvolvimento e a validação de um modelo de avaliação de impactos de eventos ambientais que abordem os aspectos, com suas propriedades e dimensões, de relevância estratégica para as organizações.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Normalmente, nos estudos sobre questões externas às empresas, o ambiente é tratado na totalidade (OREJA-RODRIGUES; YANES-ESTEVEZ, 2010), gerando estudos sobre turbulência ambiental (ANSOFF; McDONELL, 1993; DESS; BEARD, 1984, por exemplo), em forma de tendências ou características sociais, mercadológicas ou tecnológicas, por exemplo. Esses estudos têm como característica a visão ampla do ambiente, gerando ao final uma medida, qualitativa ou quantitativa, para determinada indústria. Para compor esse ambiente, foi necessária a ocorrência de uma série de eventos, que têm sido negligenciados pelos estudos. Essas séries de eventos muitas vezes não são avaliados profundamente, em outras situações são até minimizados, como em Oreja-Rodrigues e Yanes-Estevez (2010), que dizem que a monitoração ambiental envolve mais do que simplesmente identificar os eventos externos que são importantes para a empresa, sendo identificar tendências o mais relevante.

Eventos, segundo Nigan e Ocasio (2010), têm uma duração e uma história, mas são mais bem compreendidos quando não são vistos como ocorrências instantâneas, mas sim como uma sequência de atividades e processos sobrepostos que ocorreram durante um tempo. A atenção que os eventos recebem depende das habilidades de percepção e compreensão dos atores institucionais.

Analisar cada evento passado por meio de perguntas-chave, que buscam características comuns, relevantes e que consideram vários aspectos, permitirá detectar a emergência de padrões (KUOSA, 2010). A análise e a avaliação criteriosa levarão a uma experimentação rica, que resultará para as organizações em grande aprendizado (BECK; PLOWMAN, 2009) e impedirá que um único quadro de referência domine a empresa ou que as crenças mascarem a consideração de eventos, aparentemente irrelevantes. Consequentemente, novos eventos, ao serem analisados, serão beneficiados pelo aprendizado e terão mais chances de serem interpretados adequada e rapidamente. Essa atitude da empresa contribuirá para a competitividade e o atendimento às necessidades dos diversos *stakeholders*. Cunha, Clegg e Kamoche (2006) enfatizam que os eventos (e sua novidade) devem ser aceitos como uma propriedade sistemática e não um fator exógeno a ser removido. Para esses autores, a empresa ganha mais ao desenvolver resiliência e atenção

para lidar com eventos do que considerar uma falha de interpretação de gestão ou investir esforços para prever acontecimentos surpresa.

Portanto, fundamentando-se nas teorias de monitoração ambiental, tipologias de eventos, monitoração de sinais fracos e gestão de riscos, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

Como as empresas respondem aos impactos dos eventos ambientais?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de avaliação de impactos estratégicos de eventos ambientais nas empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral, podem ser desdobrados os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender o conjunto de categorias, com suas propriedades e dimensões, que expressa os diversos impactos dos eventos ambientais;
2. Determinar a linha dimensional das categorias que acomode as diversas intensidades de percepção de impacto de um evento ambiental, por parte dos gestores;
3. Desenvolver critérios de análise adequados ao avaliar impactos de um evento ambiental;
4. Combinar categorias (com suas propriedades e dimensões) com os critérios de análise para compor um modelo de análise de impactos de eventos ambientais.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Justificam o presente estudo os seguintes motivos: (1) a maior parte dos estudos sobre ambiente externo busca elementos para direcionar o planejamento estratégico (por exemplo: ALMEIDA, 1997; CANCELLIER; ALMEIDA; ESTRADA, 2005; DIAS; GONÇALVES; COLETA, 2004) ou prospecção tecnológica (por exemplo: OZAKI; DEL REY; ALMEIDA, 2010), com uma visão ampla de futuro, gerando uma série de tendências, com isso, perdendo-se aprendizados que poderiam ter sido captados ao se experimentar ricamente um evento (BECK; PLOWMAN, 2009); (2) os eventos ambientais, muitas vezes com foco em sinais fracos (ou de baixa frequência ou *wild cards* ou *early warning*, existem várias denominações que podem ser sinônimos ou semelhantes) são observados, basicamente, sob dois critérios - probabilidade (ou surpresa) e impacto (ANSOFF; McDONELL, 1993) - sem considerar seu detalhamento, que poderia ampliar a análise; e (3) costumam ser classificados em categorias pertinentes aos ambientes gerais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Dessa forma, os resultados são classificações e análises genéricas, havendo espaço para a proposta de um modelo de análise específico para os impactos dos eventos ambientais.

A contribuição teórica se pautará nos elementos indicados por Whetten (2003), que diz que uma teoria deve ter quatro elementos essenciais: (1) indicar quais fatores devem ser considerados como parte da explicação; (2) descrever como eles são relacionados; (3) determinar quais as dinâmicas envolvidas; e, por fim, (4) mencionar quem, onde e quando, com o objetivo de clarificar as limitações. Os fatores a serem considerados são os impactos dos eventos ambientais nas empresas. Os impactos podem ser expressos como um conjunto de categorias, com suas propriedades e dimensões, porém é necessário considerar que a intensidade dos impactos varia de uma empresa para outra. Assim, um modelo de avaliação de impactos de eventos ambientais precisa abranger categorias relevantes e acomodar as percepções diferentes de cada empresa. Logo, deve haver um método adequado para se analisar um evento ambiental, que aborde as diversas categorias e que permita, a cada empresa, avaliar a intensidade do impacto para cada categoria. As limitações ocorrem pelo contexto das empresas estudadas, pela percepção dos

especialistas a serem entrevistados e pela análise de eventos ambientais passados, que podem apresentar um viés de falhas de memórias ou retrospectiva racional (BARR, 1998).

1.4. JUSTIFICATIVA PRÁTICA

Segundo Machado-da-Silva e Fernandes (1998), por maiores que se revelem as transformações no ambiente, as organizações têm capacidade limitada de empreender mudanças significativas em situação de funcionamento bem-sucedido. Aparentemente, as organizações só conseguem conviver razoavelmente bem com mudanças incrementais. Logo, adiam a reorientação estratégica até o ponto em que os custos de não implementá-las sejam maiores do que os de efetivá-las. No limite, pode não ser mais possível implementá-las.

Esta situação se torna crítica em ambientes externos dinâmicos, sendo desafiador, para as empresas, reagir rapidamente aos diversos eventos que requerem mudanças ou ajustes. A reação lenta gera uma série de problemas para as empresas: (1) clientes ficam insatisfeitos; (2) a falta de procedimentos adequados suscita uma série de retrabalhos e horas extras por parte da equipe, havendo insatisfação dos profissionais pelo não recebimento de bônus, porque as metas não foram atendidas; (3) se o setor é regulado por uma agência, ela exige o cumprimento de metas que ficam prejudicadas, podendo gerar multas e outras sanções; e, por fim, (4) que são relevantes, a médio prazo, para a manutenção da competitividade das empresas.

Em face de tantos impactos que os eventos ambientais podem causar à empresa, devido ao não ajustamento dos processos, é fundamental compreendê-los. Esta pesquisa se propõe a realizar isso a partir de um movimento retroativo de observação de padrões de relevância no intuito de estabelecer subsídios para que seja implementada uma inovação nos processos, com o objetivo de enfrentar rapidamente as alterações provocadas pelos eventos. Outra forma de implementar inovações nos processos pode ser efetivada pela observação de novos eventos, com o objetivo de estimar o impacto deles e compará-los com acontecimentos anteriores de impactos semelhantes para, na sequência, acionar rapidamente um

processo contingencial preventivo.

A contribuição prática desta tese é a busca por conhecimentos que subsidiem a caracterização dos impactos de eventos ambientais, permitindo tomada de decisão com maior rapidez.

1.5. ESTADO DA ARTE

As pesquisas sobre parâmetros relevantes para o processo de monitoração ambiental tiveram seu marco inicial com o trabalho de Aguilar (1967), que enfatizou não só a busca de informação pelos altos gestores, mas também a visualização, que é a certeza de que os subordinados tenham acesso às informações em quantidade e qualidade adequadas. Isso resulta na compreensão ampla de como a empresa deverá guiar suas ações no futuro.

Atualmente, os livros que versam sobre planejamento estratégico enfatizam a consideração do ambiente externo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003; JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, por exemplo). Na área de monitoramento ambiental, em especial de sinais fracos, são usadas com muita frequência as propostas de Ansoff e McDonell (1993) (por exemplo: AMÂNCIO; GONÇALVEZ; GONÇALVEZ; SILVEIRA; SIQUEIRA, 2010; DEL REY; ZWICKER, 2010; DIAS; GONÇALVEZ; COLETA, 2004). Um dos motivos para esse amplo uso se deve à proposta estruturada de avaliação que os autores denominam de sinais de baixa frequência.

Ao buscar os estudos para compor o estado da arte, observou-se que as pesquisas podem ser divididas em duas linhas: (1) as que testam a influência do ambiente sobre alguns fatores da empresa e (2) as que buscam conhecer os parâmetros do ambiente ou dos eventos.

As primeiras provam que o ambiente sempre exerce alguma influência sobre os parâmetros internos da empresa, porém, a atitude interna (em especial quando se observa sob a teoria da visão baseada em recursos) permite maior ou menor blindagem. Nunca a empresa pode ser considerada imune ao ambiente externo, o que ela pode apresentar é um ajuste interno mais adequado.

As pesquisas que estudam a influência do ambiente de forma aplicada

utilizam basicamente duas formas de medição: (1) por meio dos parâmetros (que esta pesquisa denomina de positivista) dados de patentes, vendas, crescimento de exportação, por exemplo, e (2) por meio da percepção dos gestores (que esta pesquisa denomina de interpretacionista), que respondem aos questionários, nos quais se utiliza a escala de Likert e com frequência se percebe o emprego das afirmações de Jaworski e Kohli (1993).

Entre as pesquisas realizadas entre 2009 e 2011 foi observada influência dos ambientes dinâmicos (turbulentos) nas situações indicadas abaixo, detalhadas nos Quadros 1 e 2.

- as empresas com diversidade tecnológica sofrem menos influência ambiental, contudo ocorre redução rápida do valor das inovações em ambientes dinâmicos (WANG; CHEN, 2010);
- favorecem os ganhos de alianças para inovações radicais (YAMAKAWA; YANG; LIN, 2011);
- favorecem o uso da intuição em decisões de equipes de desenvolvimento de projetos (DAYAN; BENEDETTO, 2011);
- estimulam as empresas a aumentar a capacidade absorptiva (habilidade da empresa em reconhecer novos conhecimentos externos, assimilar e aplicar para fins comerciais) (LEV; FIEGENBAUM; SHOHAM, 2009);
- favorecem o desempenho de APLs (Arranjos Produtivos Locais) abertos que se caracterizam por: (1) ter diversidade de participantes; (2) aceitar novos membros; e (3) estender os laços da organização para fora do APL (EISINGERICH; BELL; TRACEY, 2010);
- reduzem a força da rede no desempenho dos APLs fechados, que se caracterizam por: (1) maior frequência de reuniões; (2) alta intensidade de troca de conhecimentos; (3) maior estabilidade das interações; e (4) alto nível de confiança (EISINGERICH; BELL; TRACEY, 2010); e
- favorecem trocas de conhecimentos e ensinamentos dentro das empresas (BAILEY; BARLEY, 2011).

Além das pesquisas sobre a interferência do ambiente de forma aplicada, também existem as que se aprofundam nas métricas para o ambiente ou para os eventos, trazendo mais subsídios para esta pesquisa e serão apresentadas na sequência.

O estudo de Oreja-Rodrigues e Yanes-Estevez (2010) procura medir a percepção de dinamismo ambiental por meio de uma pesquisa longitudinal de 3 anos. Foram definidas categorias e para cada uma delas uma pergunta acerca do nível de variação de dinamismo, variando em escala de “muito baixo” a “muito alto”. A pesquisa parte do pressuposto de que o ambiente e suas características dependem do que os gestores percebem, ou como as empresas o percebem. As conclusões são de que o ambiente está se tornando mais dinâmico. O diferencial desta pesquisa está no uso da percepção como um indicador relevante para a análise ambiental.

Na pesquisa de Kuosa (2010), tem-se uma quebra de tendência nos diversos estudos de prospecção de futuro. O autor sugere o uso de padrões históricos complementando a monitoração ambiental. Kuosa (2010) defende isso baseado em estudos que afirmam que os seres humanos decidem com base em padrões percebidos de futuro ou passado. Dessa forma, propõe um esquema matricial 3x2, no qual combina níveis de conhecimento de futuro (sinais fracos, direcionadores e tendências) com a natureza fundamental da informação (disruptiva ou promotora). O uso desse esquema ocorre pela análise de diferentes especialistas em torno de diversas questões que emergem ao redor de um tema. O pesquisador observa as questões e busca por padrões que possam se enquadrar nas seis categorias do esquema. A proposta é uma ferramenta para análise inicial em pesquisas sobre futuro. O diferencial está na percepção da importância dos padrões históricos.

No Brasil, o pesquisador Cancellier, que atua em grupo de pesquisa de monitoramento ambiental, realizou vários estudos sobre esse tema, com foco em pequenas e médias empresas e *startup* tecnológicas. Atualmente, aprofundando-se nesse tema, estuda a monitoração em pequenas e médias empresas para verificar a influência do porte e da idade (CANCELLIER; ALBERTON; BARBOSA, 2011; CANCELLIER; ALMEIDA; ESTRADA, 2005; XAVIER; CANCELLIER, 2008).

O pesquisador Del Rey, em três estudos filosóficos sobre a monitoração de sinais fracos, busca propor ferramentas de análise que utilizem informações qualitativas e quantitativas de forma complementar e propõe o uso de redes bayesianas para aumentar a probabilidade de acerto das prospecções (DEL REY; SAUIA, 2010; DEL REY; ZWICKER, 2010). Também propõe uma ferramenta que busca oferecer aos gestores, de forma rápida e visual, a possibilidade de análise e

interpretação de sinais fracos no ambiente tecnológico para permitir uma avaliação estruturada de ameaças e oportunidades no processo de inteligência tecnológica de uma organização (OZAKI; DEL REY; ALMEIDA, 2010).

Em 2009, os editores da revista *Organization Science* fizeram uma chamada para artigos sobre aprendizado com base em eventos raros. Eles perceberam essa lacuna nos estudos sobre aprendizagem organizacional porque os eventos raros são colocados de lado, como pontos fora da curva estatística ou tratados como manifestações acidentais de processos organizacionais subjacentes, não sendo possível usar ferramentas padrão para estudá-los. Os editores entendem que há duas visões epistemológicas sobre eventos raros que, embora pareçam conflitantes, são complementares e podem coexistir, porém só se consegue perceber isso a longo prazo. A primeira visão é que um evento raro é uma estimativa probabilística que advém de fenômeno social, sendo objetivamente verificável, sujeito a causas testáveis e a relacionamentos efetivos, assim qualquer acontecimento que esteja em mais de 5 desvios padrão da média pode ser considerado raro. A outra visão é que um evento é a emergência de uma lacuna, ou seja, é a expressão construcionista, que vem do processo de atribuir significado e compreender o que o acontecimento tem a dizer sobre a liderança, a cultura e a capacidade da empresa (LAMPEL; SHAMSIE; SAPHIRA, 2009). Os editores, além de chamarem a atenção para a pesquisa sobre eventos, também oferecem uma tipologia, que pode ser aprofundada. Na sequência, serão comentados alguns dos estudos selecionados pelos editores sobre o tema.

Beck e Plowman (2009) defendem que, nas empresas, um evento: (1) seja experienciado por diferentes aspectos; (2) leve os participantes a conversar sobre as distintas interpretações; e, por fim, (3) deve considerar as várias percepções de possíveis consequências. Para que isso ocorra, é fundamental o papel dos gestores de nível médio, pois são ao mesmo tempo divergentes (ao compartilhar informações com os níveis operacionais) e convergentes (ao sintetizar as interpretações para serem levadas à alta gerência). Outro aspecto relevante é a interpretação multinível temporal a cada etapa na formação de um evento, desde a antecipação, confirmação, culminação até as consequências (ISABELLA, 1990), visto serem as situações humanas progressivamente classificadas. O objetivo é impedir a atitude reativa ao incentivar a interpretação multinível e temporal de um evento. A organização aprende (o que pode levar à revisão de suas crenças e suas atitudes) e

os próximos eventos serão enfrentados com estratégias mais eficientes e eficazes. Isso só será possível se a empresa minimizar as diferenças e os mecanismos de poder.

Na pesquisa de Zollo (2009), é investigado o efeito do aprendizado supersticioso, que é o acúmulo de conhecimento, o qual gera mais confiança nos gestores de sua competência individual do que é a realidade. Esse comportamento não é um mecanismo efetivo de aprendizagem no contexto de decisões estratégicas complexas e raras. Isso é provado por meio de uma pesquisa de levantamento que relaciona os eventos de aquisições, entre 1985 e 1996, no setor bancário dos EUA, ao desempenho no mercado de ações. O estudo demonstra que o aprendizado supersticioso realmente reduz o desempenho das empresas, sendo atenuado se: (1) houver um grande investimento em aprendizado deliberado e (2) os gestores tiverem experiências anteriores heterogêneas.

Christianson, Farkas, Sutcliffe e Weick (2009), ao estudarem um evento raro (queda do telhado de um museu), mostraram que esse acontecimento expôs a fraqueza e o comportamento potencial que não estavam revelados. A partir disso, a instituição se reinventou e passou de um lugar estagnado e deficitário para um local dinâmico e lucrativo. Nesta pesquisa, pode-se afirmar que o evento foi transformador de acordo com as categorias de Lampel, Shamsie e Shapira (2009). Madsen (2009), ao estudar os efeitos dos diversos acidentes nas minas de carvão, percebeu que o aprendizado, em caso de catástrofe, pode vir tanto da própria empresa quanto de acidentes em outras organizações. Porém o aprendizado, com base em pequenos acidentes, só ocorre quando acontece na própria empresa.

Essas pesquisas, sintetizadas no Quadro 1, contribuem para reforçar a necessidade de se investigar profundamente como os eventos interferem nas empresas e que aspectos precisam ser considerados.

Autor (ano)	Objetivo	Metodologia empregada	Resultado da pesquisa
Wang e Chen (2010).	<p>Analisar fatores que levam as firmas a agregar mais valor. São considerados os aspectos: diversidade tecnológica, especificidade das inovações e dinamismo ambiental.</p> <p>Foco da pesquisa é o dinamismo ambiental e as inovações.</p>	<p>Pesquisa de levantamento com citação de patentes no EUA para as indústrias;</p> <p>Foram 3002 observações firma-ano.</p>	<p>O alto dinamismo ambiental aumenta a probabilidade de as inovações perderem rapidamente o valor.</p> <p>Empresas com diversidade tecnológica sofrem menos influência de ambientes turbulentos.</p>
Oreja-Rodrigues e Yanes-Estevez (2010).	Avaliar o dinamismo ambiental (percepção) longitudinal.	<p>Modelo de Rasch que: (1) compara os diversos itens do ambiente e (2) a percepção de dinamismo de cada empresa. Os dois em um período de dois anos.</p> <p>As categorias vieram de profundo estudo sobre as condições das Ilhas Canárias</p>	Há percepção de que o ambiente está se tornando mais dinâmico.
Ozaki, Del Rey e Almeida (2010).	Propor ferramenta para monitorar sinais fracos de surpresas tecnológicas.	<p>Ensaio filosófico.</p> <p>Utiliza a teoria de Ansoff como base para a monitoração.</p>	Ferramenta, a ser testada empiricamente, que propõe metodologia para monitoração ambiental tecnológica, com apresentação visual de fácil interpretação.
Dayan e Benedetto (2011).	Examinar o relacionamento entre a turbulência ambiental e o uso da intuição e criatividade em equipes de desenvolvimento de projetos, bem como verificar se a experiência da equipe e o stress moderam esses relacionamentos.	<p>Coleta de dados via entrevistas em 155 empresas da Turquia. Foram realizados testes paramétricos.</p> <p>Métrica envolve apenas mercado e tecnologia</p>	Quando o ambiente é turbulento, tende-se a usar mais a intuição para fazer decisões
Lev, Fiegenbaum e Shoham (2009).	<p>Gerenciar adequadamente o conhecimento externo é fundamental quando o ambiente é competitivo.</p> <p>Para entender quais itens são relevantes para o mercado de hospitais, foram consultados os gestores. Desta forma, a competitividade ambiental foi medida por: (1) competição por recursos de qualidade; (2) manter os atuais pacientes e adicionar outros, (3) e o posicionamento geral contra ameaças de hospitais locais ou estrangeiros.</p>	<p>A parte exploratória permitiu conhecer os hospitais de Israel e sua realidade.</p> <p>A pesquisa de levantamento foi feita em 12 hospitais e resultou em 512 respondentes, foi feita uma pesquisa multinível e analisada por regressão.</p>	A alta competitividade ambiental força a empresa a aumentar a capacidade absorviva potencial e realizada, entretanto, enquanto o potencial é afetado diretamente, o realizado influencia o papel do potencial.

continua

Autor (ano)	Objetivo	Metodologia empregada	Resultado da pesquisa
Kuosa (2010).	Propor ferramenta para iniciar a análise de sinais ambientais fracos.	Propõe um modelo e mostra a aplicação em um caso, sem pesquisa empírica.	Não aplicável.
Yamakawa, Yang e Lin (2011).	Verificar a influência sobre o desempenho de alianças para inovações radicais e incrementais, quando se consideram o ajuste de características organizacionais (idade), a estratégia (custos ou diferenciação) e o ambiente (taxa de crescimento maior ou menor).	Análise dos dados do <i>Compustat (Standard & Poor)</i> e <i>Moody's</i> , de 95 empresas dos EUA, em diferentes indústrias, durante 8 anos.	Em ambientes de grande crescimento, as empresas se beneficiam mais de alianças de inovações radicais; em ambientes de menor taxa de crescimento, as empresas se beneficiam de alianças de inovações incrementais.
Eisingerich, Bell e Tracey, 2010.	Desempenho de APLs frente à dinamicidade ambiental.	Entrevistas em profundidade com empresas de 4 tipos de APLs (biotecnologia, automotivo, químico e tecnologia da informação) nos países Áustria e Canadá.	Os efeitos positivos de um APL aberto no desempenho tendem a aumentar sempre que a incerteza ambiental aumentar. Os efeitos positivos da força de um APL no desempenho tendem a se reduzir com o aumento da incerteza ambiental.
Bailey e Barley (2011).	Verificar se o ambiente influencia a forma de aprendizagem e ensino entre colaboradores	Por meio de observação participante, foram estudados dois grupos de engenheiros, civis (19) e eletrônicos (21), em 6 empresas, quanto às formas de troca de conhecimento. A métrica para ambiente não segue nenhum referencial anterior, apenas os dados pelos informantes (os próprios pesquisados) e as informações da observação participante.	Características do ambiente interferem na forma como ocorrem as trocas de conhecimento e ensinamento.

QUADRO 1. – ESTUDOS DESENVOLVIDOS ACERCA DE MUDANÇAS AMBIENTAIS

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos artigos

Autor (ano) Epistemologia	Definição de dinamismo ambiental	Método para medir o ambiente
Wang e Chen (2010). Aplicada Positivista	Descrição da taxa e das mudanças não previsíveis do ambiente externo no mercado de produtos e no mercado de tecnologia.	Dinamismo tecnológico: as altas variações (desvio padrão) do número de patentes sugerem dificuldade em prever quando e como novos produtos ou processos tecnológicos irão emergir. Dinamismo de mercado: desvio padrão das vendas regredido 5 anos e normalizado pela média de vendas da indústria.
Oreja-Rodrigues e Yanes-Estevez (2010). Métrica	Dificuldade de prever mudanças.	Questionário com escala de Likert para investigar a percepção de dinamismo ambiental.
Yamakawa, Yang e Lin (2011). Aplicada Positivista	Crescimento da indústria.	Dinamismo ambiental: taxa de crescimento da indústria ou, mais precisamente, embarque de produtos comparando ano a ano.
Dayan, Benedetto (2011). Aplicada Interpretacionista	Situações turbulentas: (1) pouca disponibilidade de antecedentes sobre as tendências emergentes; (2) qualidade dos dados pobres ou limitados; e (3) situações complexas.	Foi usada escala Likert para medir turbulência. Turbulência de mercado: (1) as preferências dos clientes variam; (2) os clientes tendem a procurar novos produtos; (3) os novos clientes tendem a ter necessidades relacionados aos produtos que são diferentes daqueles que os clientes existentes têm; (4) a empresa percebe demandas por clientes que nunca compraram antes. Turbulência tecnológica: (1) a tecnologia usada nos produtos muda rápido; (2) a tecnologia da indústria muda rápido; (3) um grande número de ideias de produtos tem sido possível por meio de inovações radicais.
Lev, Fiegenbaum e Shoham (2009). Aplicada Interpretacionista	Intensidade de competição na indústria hospitalar.	Foi usada escala Likert: (1) competição por recursos (físicos e equipamentos) de qualidade; (2) capacidade de manter os pacientes existentes; e (3) posicionamento contra ameaças de hospitais locais e estrangeiros.
Eisingerich, Bell e Tracey, 2010. Aplicada Positivista	Incerteza ambiental: (1) taxa de mudança da composição dos seus clientes e suas preferências; (2) intensidade de competição; e (3) taxa de mudanças tecnológicas.	A atribuição de escores foi pela prevalência de palavras chave, que indicavam alta ou baixa incerteza ambiental, relacionadas aos três atributos do constructo.
Bailey e Barley (2011). Aplicada Interpretacionista	Ambiente: (1) taxa de mudança do conhecimento; (2) natureza do mercado (generalista ou especializado); (3) licença para exercer a profissão; e (4) competitividade.	Pela percepção dos pesquisadores tanto na observação participante quanto na análise de discurso.

QUADRO 2. – MUDANÇAS AMBIENTAIS: DEFINIÇÕES E METODOLOGIA DE MEDIÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos artigos

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos fatores motivadores para a proposta desta pesquisa é a ausência de estudos aprofundados sobre impactos de eventos ambientais. Portanto, para que se pudesse ir ao campo com referenciais teóricos que alicerçassem as primeiras coletas de dados, foram estudados os temas monitoração ambiental e de sinais fracos, gestão de riscos e tipologias de eventos ambientais. Adicionalmente, serão apresentados estudos relacionados ao constructo “modelo de negócio”, conceito central desta pesquisa. Contudo, é importante esclarecer que esse constructo foi detectado como importante durante a análise dos dados, visto o método de pesquisa da fase 1 ser a *grounded theory*.

2.1. AMBIENTE

Duncan (1972) define ambiente como todos os fatores físicos e sociais diretamente considerados no comportamento de tomada de decisão dos indivíduos que estão em uma organização. Pitkethly (2003) afirma que, de forma ampla, ambiente significa tudo o que é externo e interno em uma entidade existente, sendo difícil estabelecer os reais limites entre interno e externo. Entretanto, se a empresa for considerada uma unidade, os limites internos podem ser definidos como o local em que os funcionários trabalham e os recursos da empresa são organizados (PITKETHLY, 2003). Portanto, essa definição permite incluir toda a cadeia de parceiros e empresas terceirizadas, ligados, de alguma forma, a uma determinada organização.

2.2. AMBIENTE EXTERNO

Duncan (1972) define ambiente externo como os fatores físicos e sociais relevantes que estão fora dos limites da organização e que podem ser diretamente

considerados. Para Pitkethly (2003), o ambiente externo compreende todo o conjunto de condições estratégicas relevantes que circundam a empresa. Essa definição compreende uma vasta extensão do ambiente externo, também denominado, pelo autor, de ambiente estratégico. O ambiente externo é subdividido em: (1) ambiente da indústria, (2) ambiente competitivo e, por fim, (3) ambiente comum estratégico. O ambiente da indústria compreende os grupos estratégicos, o ambiente competitivo engloba todos os concorrentes e o ambiente comum estratégico destaca os fatores que irão afetar todas as empresas. Essas classificações também podem ser encontradas em Johnson, Scholes e Whittington (2007), que são: (1) concorrentes e mercado: a camada mais imediata do ambiente, compreendendo a atuação dos concorrentes e as exigências dos diferentes clientes; (2) segmento: grupo de organizações produzindo os mesmos produtos ou serviços; e, por fim, (3) macroambiente: consiste nos fatores ambientais amplos que impactam, em maior ou menor grau, quase todas as organizações. Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) apresentam classificação semelhante.

Essas classificações podem ser relacionadas com os níveis de competitividade sistêmica de Esser, Hillebrand, Messner e Meyer-Stamer (1995), que propuseram uma visão sistêmica para a competitividade, baseada nos princípios: (1) o desenvolvimento econômico dinâmico não é alicerçado apenas no funcionamento do mercado e empreendimentos individuais, mas também nos esforços coletivos para modelar um ambiente de suporte ao desenvolvimento de negócios e (2) para compreender o desenvolvimento da dinâmica industrial, é fundamental, além de analisar os níveis micro e macro, considerar os níveis meso e meta, detalhados na sequência.

- micro: que tem a definição próxima às mais tradicionais na área acadêmica, como a de Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), que definem a competitividade como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Portanto, a partir da percepção do processo concorrencial e do meio ambiente econômico, serão implementadas estratégias nas áreas de competências de gestão, inovação, produção e recursos humanos. Pelo fato de o Brasil viver uma estabilidade econômica duradoura, esse nível tem contribuído positivamente para o ambiente. Embora os níveis micro

e macro não consigam expressar a dimensão da área substantiva, os níveis meta e meso permitirão uma ampla visão.

- meso: corresponde aos relacionamentos das empresas: (1) com as representações de classe; (2) entidades de apoio e disseminação; (3) com outras empresas; e (4) instituições de formação de profissionais e de pesquisa e desenvolvimento, entre outras. Também considera o poder de negociação das empresas junto ao governo e a disponibilidade de infraestrutura.
- macro: corresponde ao ambiente econômico, no qual a empresa está inserida. Normalmente, refere-se às políticas e às decisões governamentais.
- meta: caracteriza-se: (1) pelos fatores socioculturais compartilhados pela sociedade; (2) pelos consensos da necessidade do desenvolvimento industrial e sua integração competitiva com o mercado; e, por fim, (3) pela habilidade dos atores sociais de integrar visões e estratégias para implementar políticas. Os atores são as empresas (micro), o governo (macro) e as demais instituições (meso), podendo-se, assim, concluir que este atributo se refere à harmonia de atuação de todos juntos.

Essas classificações estão relacionadas no Quadro 3.

Pitkethly (2003)	Johnson, Scholes e Whittington (2007)	Hitt, Ireland e Hoskisson (2003)	Esser <i>et al.</i> (1995)
Indústria	Concorrentes	Concorrência	Micro
Ambiente competitivo	Segmento	Setor	Meso
Ambiente comum estratégico	Macroambiente	Geral	Meta e macro

QUADRO 3. – CORRESPONDÊNCIA ENTRE AS CATEGORIAS PARA AMBIENTE EXTERNO

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Pitkethly (2003), Johnson, Scholes e Whittington (2007), Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) e Esser *et al.* (1998)

A essas segmentações de ambientes é importante acrescentar o conceito de dinâmica de indústria, que são as ações de reações entre firmas que competem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Isso permite uma visão de mudança, visto haver interação entre as estratégias e os movimentos dos atores, o contexto da indústria, a estrutura e os valores. Pautado nas ideias pioneiras de Schumpeter, de que os novos arranjos dos fatores de produção estimulados por empreendedores

inovadores são o núcleo da dinâmica da indústria, Calori (1989) faz uso deste conceito para conduzir uma análise sistêmica do ambiente externo, considerando elementos qualitativos e quantitativos que abrangem variáveis econômicas, tecnológicas e sociológicas. Para esta tese, esse conceito é central, porque permite considerar elementos que interferem externamente na organização e estão acessíveis a todos os envolvidos. A dinamicidade proposta por Calori (1989) pode ser vista na Figura 1. Conforme Pitkethly (2003) alerta, todos os níveis ambientais são relevantes.

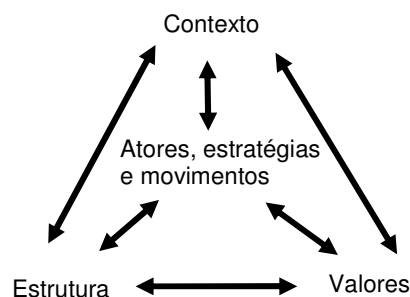


FIGURA 1 – DINÂMICA DA INDÚSTRIA
Fonte: Calori (1989)

Para esta pesquisa, o conceito de ambiente externo compreende os padrões nos quais os atores sociais e os governos criam condições para o desenvolvimento de empresas. Esses padrões, embora possam ser classificados em níveis de atuação, interagem de forma a criar uma dinâmica. Consequentemente, a classificação em camadas ou categorias mais externas ou mais internas não é relevante, porque conduz a uma visão estática e o que se quer é enfatizar o dinamismo ambiental.

2.3. DINAMISMO AMBIENTAL

Diz-se que um ambiente é dinâmico quando as mudanças no ambiente são difíceis de prever (WANG; CHEN, 2010). Dess e Beard (1984) usam os termos falta de padrões, imprevisibilidade e *turnover* para descrever a instabilidade ambiental. São atribuídas várias denominações para esse movimento de mudanças ambientais,

que tem, fundamentalmente, como atributos a frequência e a amplitude, e varia conforme a indústria na qual a empresa está inserida. Outras fontes de referência podem utilizar outros termos para dinamismo ambiental, como turbulência ambiental, de Ansoff e McDonell (1993), volatilidade ambiental, de Snyder e Glueck (1982), ou ambiente hipercompetitivo, de D'Aveni (1995).

Ansoff e McDonell (1993) afirmam que turbulência ambiental é uma medida combinada de variabilidade e previsibilidade do ambiente da empresa. A variabilidade é a combinação entre: (1) novidade relativa aos desafios enfrentados pela empresa no ambiente e (2) complexidade do seu ambiente. A previsibilidade é a combinação entre: (1) a relação entre a velocidade com a qual os desafios evoluem no ambiente e a velocidade de reação da empresa, portanto, a rapidez da mudança e (2) a visibilidade do futuro, que considera a adequação e a oportunidade da informação a respeito do futuro. Em forma de equação, tem-se:

turbulência ambiental = variabilidade + previsibilidade (1)

turbulência ambiental = (novidade + complexidade) + (rapidez de mudança + visibilidade) (2)

Os estudos de Ansoff e McDonell (1993) apresentam vários elementos que procuram medir a turbulência ambiental a que determinada indústria está sujeita, tendo definido uma escala que vai de 1 (ambiente repetitivo) a 5 (totalmente surpreendente), conforme Quadro 4.

Turbulência ambiental	Repetitiva	Em expansão	Em mudança	Descontínua	Surpreendente
Complexidade	Econômica nacional	Econômica nacional	Tecnológica regional	Tecnológica regional	Sociopolítica
Novidade	Familiars	Extrapoláveis	Extrapoláveis	Familiars e descontínuos	Novos e descontínuos
Rapidez da mudança	Mais lenta que reação	Mais lenta do que a reação	Comparável à reação	Comparável à reação	Mais rápida do que a reação
Visibilidade de futuro	Repetitivo	Previsível	Previsível	Parcialmente previsível	Imprevisível
Nível	1	2	3	4	5
Desafios	---	Satisfazer demanda básica de produtos não diferenciados, confiáveis e inalteráveis em mercados nacionais.	Atender as necessidades diferenciadas e continuamente mutáveis de seus clientes.	Numerosos, descontínuos, variados e complexos.	Utilizar tecnologia de vanguarda para criar produtos que atendam necessidades precisamente insatisfeitas da sociedade.

QUADRO 4. – ESCALA DE TURBULÊNCIA

Fonte: Ansoff e McDonell (1993)

O Nível 1 praticamente não existe nos tempos atuais, porque trata de um ambiente estável e totalmente previsível. O Nível 5 refere-se a empresas que lidam o tempo todo com rupturas tecnológicas. Assim, a maior parte das indústrias atuam em ambientes com níveis de turbulência de valores entre 2 e 4.

O diferencial da proposta dos autores está na aproximação de uma medição quantitativa de turbulência ambiental, entretanto, existem outras formas de classificação ambiental. Por exemplo, Duncan (1972) combina dois atributos para obter 4 ambientes possíveis. O primeiro atributo é o simples-complexo, determinado em função do número de fatores considerados no processo de decisão. O segundo atributo é o estático-dinâmico, que é o grau no qual os fatores, no decorrer do tempo, podem permanecer os mesmos ou estar em mudança contínua. O autor considera essas medições em ambientes interno e externo, enquanto Ansoff e McDonell (1993) têm sua métrica voltada apenas para o ambiente externo.

Há um embate entre medições objetivas e subjetivas para o dinamismo ambiental. Normalmente, quando se está buscando um índice para definir se a indústria está imersa em ambiente dinâmico, alguns autores preferem as medições de percepção (subjetivas) propostas por Jaworski e Kohli (1993), que estimam turbulência de mercado, intensidade de competição e turbulência tecnológica por meio de questionário com afirmações e escala Likert para as respostas. Outros pesquisadores utilizam as medições objetivas propostas ou derivadas de Tosi, Aldag e Storey (1973), que utilizam dados de *Standard and Poor's Compustat* (ou de mesma natureza) para estimar, por meio de análise de intensidade de variação, o dinamismo mercadológico, tecnológico e de ganhos para determinada indústria. No passado houve vários estudos procurando confrontar ambas as maneiras de medição (citados em SNYDER; GLUECK, 1982), mas hoje, conforme se observou no estado da arte, ambas as formas são aceitas.

Nesta tese, por ter sido selecionado o ambiente das empresas que estão em nível de turbulência entre 3 e 4, o foco estará na avaliação dos diversos eventos que ocorrem nesse ambiente dinâmico.

2.4. AMBIENTE EXTERNO E A QUESTÃO TECNOLÓGICA

As mudanças tecnológicas são capazes de impactar a empresa tanto quando relacionadas a eventos externos à organização (como decisões de agências de regulação) quanto quando relacionadas às estratégias internas (como migrações de tecnologias). Ansoff e McDonell (1993) utilizam o termo turbulência tecnológica para uma especialização da análise relacionada às diversas tecnologias oferecidas pela empresa. Dessa forma, os autores definem 3 níveis de turbulência tecnológica - estável, fértil e turbulenta - que variam em função do tempo e da demanda. O nível 1 ocorre quando a tecnologia é estável e de vida longa; o nível 2 ocorre quando a tecnologia básica tem vida longa e há proliferação de produtos, oferecendo desempenho progressivamente melhor e campo mais amplo de atuação; e o 3 ocorre quando, além da proliferação de produtos, há uma ou mais substituições de tecnologia básica durante o ciclo de vida de demanda. A turbulência tecnológica parte de uma visão de forças do ambiente externo da empresa, porém a empresa pode criar um escudo de proteção, que é a prevenção da redução de valor, caso ela tenha diversidade tecnológica, conforme pesquisas de Wang e Chen (2010).

Sobre a diversidade tecnológica, cabe a classificação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que particularizam as categorias de novos produtos, relacionando duas variáveis - tecnologias e mercados - gerando quatro categorias para o novo produto - diferenciada, arquitetônica, tecnológica e complexa. Na primeira categoria, tecnologias e mercado estão maduros e a inovação é fundamentalmente incremental. Na segunda, as tecnologias são aplicadas ou combinadas para criar novos produtos ou serviços, para atender nichos de mercado. A terceira categoria é responsável por desenvolver novas tecnologias para satisfazer necessidades conhecidas dos clientes. E por último, na quarta categoria, tecnologias e mercados são novos, impelindo a empresa a enfrentar seu ambiente, ela não podendo apenas ser sujeito, mas precisando atuar de forma proativa, propondo novos produtos e serviços. Nesta pesquisa, o contexto é de empresas que utilizam alta tecnologia com ciclo tecnológico curto, cujas vantagens competitivas são, na sua maioria, de natureza tecnológica (CRUZ; PEDROZO, 2008). Em função disso, pode ocorrer, ao mesmo tempo, diversidade tecnológica nas quatro categorias, conforme parágrafo anterior.

Ao estudar segmentos que usam tecnologias de forma massiva, é necessário estar atento aos hiatos entre administradores e tecnólogos, que, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), são: (1) hiato de informação: os custos iniciais de um

projeto não consideram os custos a jusante, isso é denominado de *iceberg* tecnológico; (2) hiato semântico: administradores e tecnólogos expressam-se de formas distintas; e, por fim, (3) hiato de objetivos e valor: causa diferença quanto à percepção do que é um produto desejável para a empresa.

2.5. INCERTEZA AMBIENTAL

Esse conceito, segundo Duncan (1972), trata das dificuldades das pessoas nas organizações em conseguir entender e se preparar para as consequências dos eventos. Fato relevante para esta pesquisa, porque os eventos ambientais a serem considerados têm informações disponíveis a todos e a grande maioria não deveria ser tratada como surpresa. O termo surpresa, segundo Ansoff e McDonell (1993), refere-se a eventos com as seguintes características: (1) a questão surge repentina e inesperadamente; (2) cria problemas novos; (3) a falta de reação leva a uma importante perda financeira ou perda de oportunidade; e, por fim, (4) a necessidade de reação é urgente, porém não pode ser empreendida com a rapidez adequada pelo sistema e procedimentos normais. Cunha, Clegg e Kamoche (2006) definem surpresa como fenômeno que ocorre de forma repentina ou inesperada, é considerado desconhecido e gera uma sensação de vagar e espanto.

Ao se analisar o ambiente, no qual as empresas estão inseridas, é possível perceber uma série de indícios de que determinados tipos de eventos ocorrerão, seja porque a regulação é bastante contundente ou porque a imprensa geral ou especializada promove forte monitoração nos movimentos dos diversos atores. Assim, mesmo tendo informações de algo que está ocorrendo ou irá ocorrer, as empresas muitas vezes não se preparam adequadamente, ocorrendo flutuações nos processos que requerem redirecionamento estratégico, gerando prejuízos para os vários *stakeholders*. Essa dificuldade em se preparar ou tomar decisões rápidas vem de algumas características inerentes às pessoas: (1) habilidade limitada para antecipar o futuro; (2) aprende-se pouco com o passado, e (3) a percepção do presente é distorcida (MEYER; HUTCHINSON, 2001).

Duncan (1972) define os componentes da incerteza como: (1) falta de informação relacionada aos fatores ambientais frente a uma situação de decisão; (2)

não saber os resultados de uma decisão específica; e, por fim (3) inabilidade de prever com confiança. Em uma pesquisa de 1990, foi constatado que a incerteza continuava ainda presente nas análises ambientais (MILLIKEN, 1990). A esses componentes de incerteza, podem ser agregados os diversos filtros que Ansoff e McDonell (1993) apresentam como elementos que limitam os profissionais de uma organização em perceber adequadamente o ambiente. São eles: (1) monitoração, (2) mentalidade e (3) poder.

O filtro de monitoração ocorre porque os dados que chegam à empresa são processados por técnicas de previsão e análise escolhidas por ela. Dessa forma, pode ser que não consigam captar todas as tendências e possibilidades futuras. O filtro de mentalidade ocorre quando os dados captados no ambiente contrariam as experiências anteriores das empresas, assim, eles tendem a ser ignorados ou rejeitados como irrelevantes. Por fim, o filtro de poder ocorre porque os gestores persistirão em impedir que os novos sinais vitais influenciem as decisões (ANSOFF; McDONELL, 1993). Cunha, Clegg e Kamoche (2006) denominam esses limitantes de quadros de referências desenvolvidos por gestores que guiam a visão dos negócios e das organizações. Com isso, frequentemente, os gestores forçam as informações a se enquadrar nesses esquemas. Aaker (1988) afirma que as organizações perdem um grande número de informações a que seus próprios membros são expostos no cotidiano ou que poderiam ter sido captadas com um mínimo de esforço.

2.6. MONITORAÇÃO AMBIENTAL

Segundo Xavier e Cancellier (2008), monitoração ambiental é a forma de obter informações, envolvendo a exposição e a percepção sobre o ambiente em que a empresa atua de forma a auxiliar na tomada de decisões. Pitkethly (2003) adverte que a monitoração, sem as consequentes ações na empresa, é irrelevante.

A área de monitoração ambiental vem sendo estudada, com bastante vigor, desde o livro referencial de Aguilar, publicado em 1967. Existem várias propostas para prospectar o futuro por meio da análise de situações prováveis de acontecer, em movimentos de antecipação de consequências, estando, entre estas propostas,

os estudos de Ansoff e McDonell (1993), Calori (1989), Kuosa (2010), Xavier e Cancellier (2008).

Provavelmente a ferramenta precursora para análise ambiental, disseminada em muitas empresas, é a análise SWOT (PITKETHLY, 2003). No entanto, existem várias outras formas desenvolvidas, como as técnicas de cenários e a de Delphi (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), por exemplo. Pitkethly (2003) também chama atenção para importância da análise das 5 forças de Porter, precursor da análise ambiental.

Essas ferramentas são apenas uma parte do processo de monitoração completo e estão apresentadas, resumidamente, no Quadro 5.

Ferramenta	Descrição
Previsão por julgamento	Usada quando as relações entre as variáveis são menos evidentes do que na análise temporal, ou quando elas não podem ser adequadamente quantificadas. Participam: funcionários, clientes, fornecedores, sindicatos. Gera informações qualitativas.
Cenários múltiplos	Ao formular cenários, os administradores devem identificar as principais forças no macroambiente e setor, avaliar suas possíveis inter-relações e estimar sua influência sobre os eventos futuros. Planos contingenciais podem ser preparados para cobrir as várias condições especificadas. Esses planos podem ser declarações gerais de ações a ser realizadas, sem especificar de forma completa os detalhes operacionais pretendidos. Os planos contingenciais geralmente especificam pontos de gatilho: eventos que exigem a implementação de aspectos particulares de um plano.
Técnica Delphi	Procedimento de previsão em que especialistas, no campo de estudo apropriado, são questionados isoladamente sobre a probabilidade da ocorrência de um evento. As respostas de todos os especialistas são compiladas e um resumo é enviado a cada um deles que, com base nessa nova informação, responde mais uma vez. Essas respostas são então compiladas e um novo resumo é enviado a cada especialista, continuando o ciclo até que se atinja um consenso acerca do evento previsto em questão.

QUADRO 5. – FERRAMENTAS AUXILIARES NA MONITORAÇÃO AMBIENTAL

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Wright, Kroll e Parnell (2000)

Sabe-se, em especial na área de inovação (TUSHMAN; O'REILLY III, 1997; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003), que em um mundo tão dinâmico não se pode mais olhar apenas o passado como referencial, porém há outro aspecto a ser considerado, pois, ao ignorar o passado, não se está habilitado a antecipar futuras oportunidades (SALMON; LINARES, 1999). Kuosa (2010) propõe uma metodologia denominada FSSF (*Futures Signals Sense-making Framework*), que combina os princípios de monitoração ambiental com a gestão de padrões. Essa gestão se baseia na combinação dos dados recentes com padrões históricos. Assim, a monitoração ambiental passa a ser uma combinação entre dados passados e possibilidades futuras.

Calori (1989) afirma que, para implementar um sistema de monitoração ambiental adequado, é necessário integrar várias disciplinas e ter uma visão sistêmica, pois apenas assim serão capturados todos os atributos das mudanças ambientais. O modelo de monitoração ambiental proposto por Calori (1989) é composto por:

1. Definição da indústria;
2. Seleção dos especialistas para a construção de hipóteses com base nas 123 variáveis que permitem perceber a dinâmica da indústria;
3. Análise estática e análise histórica;
4. Propor cenários de evolução da indústria; e
5. Classificar as variáveis em autônomas, influenciadoras e convergentes.

As 3 primeiras etapas estão relacionadas a esta tese. As demais permitem a prospecção ambiental, mas não são de interesse para esta tese, pois se referem à proposta de cenários para situações apenas estocásticas. Esta tese pesquisa eventos determinísticos.

De modo semelhante ao sistema de Calori (1989), Ansoff e McDonell (1993) propõem uma metodologia para estimar a turbulência ambiental, que os próprios autores admitem ser um processo impreciso, pois embora previsões quantitativas e cenários múltiplos possam oferecer subsídios úteis para o diagnóstico, a estimativa final deve basear-se no julgamento dos administradores que têm experiência. O ideal é que a avaliação seja feita por um grupo e que se estabeleçam intervalos e não um valor único. A metodologia parte de uma tabela que contém variáveis ambientais que poderão ser alteradas para se adaptarem à situação da empresa. Na sequência, circulam duas opções por linha, mínima provável e máxima provável, calcula-se a média entre as descrições e se traçam linhas verticais. Por fim, marcam-se os níveis de turbulência.

Para esta pesquisa, embora o conceito de monitoração ambiental seja o importante, o foco não está no ambiente, e sim nos eventos ambientais.

2.6.1 Fontes de Informação para o monitoramento ambiental

Xavier e Cancellier (2008) recomendam que se utilizem como fontes de informação as citadas no Quadro 6.

Fontes pessoais – externas	Fontes escritas - externas
Contato direto com clientes	Seminários, palestras e cursos
Contato direto com concorrentes	Serviços do Sebrae
Contato direto com fornecedores	Publicações técnicas da área ou setor
Administradores de outras empresas não concorrentes	Relatórios externos (por exemplo: federações de indústrias)
Especialistas (consultores, advogados)	Jornais e revistas da imprensa em geral
Contato em feiras e exposições	Livros
Amigos e familiares	Internet (sites especializados)
Pessoal interno de vendas	Relatórios gerenciais internos
Pessoal interno de produção	Documentos da empresa
Demais empregados da empresa	Comunicação e relatos escritos
Contador da empresa	Intranet
Representantes da empresa	

QUADRO 6. – FONTES DE INFORMAÇÃO PARA MONITORAÇÃO AMBIENTAL

Fonte: Cancellier (2004 *apud* XAVIER e CANCELLIER, 2008)

Além das fontes de informações citadas nesse quadro, as empresas estão inseridas em um ambiente que fornece outras fontes de domínio público como revistas especializadas, notícias da agência reguladora e sites especializados.

Para esta pesquisa, serão analisadas as fontes de informação consideradas mais confiáveis, segundo a percepção dos gestores a serem entrevistados.

2.6.2 Categorias de contexto situacional relevantes em monitoração ambiental

Nesta parte, será apresentada a revisão teórica dos estudos anteriores nos quais foram propostas diversas categorias de contexto situacional para a classificação das mudanças ou situações ambientais. É importante frisar que esses estudos sempre consideram o ambiente como um todo, porém esta tese tem foco em eventos que se caracterizam por terem uma temporalidade definida.

As categorias que influenciam o ambiente, de forma geral, e nas quais se referenciam a maioria dos estudos, são: (1) políticos, (2) econômicos, (3) socioculturais, (4) tecnológicos (5) meio ambiente e (6) legal, conforme taxonomia de Johnson, Scholes e Whittington (2007). Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) adicionam: (1) global e (2) demográfico. Pitkethly (2003) afirma que as categorias políticas,

econômicas, sociais e tecnológicas precisam ser consideradas, pois atingem, em maior ou menor grau, todas as organizações. As categorias citadas no Quadro 7, referentes ao ambiente externo, são genéricas, sendo assim, a pesquisa buscará a particularização daquelas relevantes para eventos, que serão obtidas da percepção dos gestores dessas organizações e da análise de dados secundários.

Categorias	Considerações a serem feitas	
Política	Estabilidade governamental; Política de impostos;	Regulamentação de comércio exterior; Políticas de bem-estar social.
Economia	Ciclos empresariais; Tendências do produto nacional bruto; Taxas de juros; Fornecimento de moeda.	Inflação; Desemprego; Renda disponível.
Socioculturais	Demografia da população; Distribuição de renda; Mobilidade social; Mudanças no estilo de vida.	Atitudes em relação a trabalho e lazer; Consumismo; Níveis de educação
Tecnológica	Gastos do governo em pesquisa; Foco do governo e setor em esforço tecnológico;	Velocidade da transferência de tecnologia; Índices de obsolescência; Novas descobertas / desenvolvimentos.
Ambiental	Leis de proteção ambiental; Descarte de resíduos.	Consumo de energia;
Legal	Lei de concorrência; Lei trabalhista;	Saúde e segurança; Segurança do produto.
Global	Eventos políticos importantes; Mercados globalizados críticos.	Países recém-industrializados; Atributos culturais e institucionais diferentes.
Demográficos	Tamanho da população; Estrutura etária; Distribuição geográfica.	Composto étnico; Distribuição de renda.

QUADRO 7. – CATEGORIAS DO AMBIENTE GERAL

Fontes: Johnson, Scholes e Whittington (2007) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2003)

Oreja-Rodriguez e Yanes-Estevez (2010) utilizaram as categorias que estão no Quadro 8 para estudar as empresas das Ilhas Canárias. Percebe-se que há poucas divisões de classes. A ausência de uma subdivisão mais clara gera dúvidas, por exemplo, entre as categorias político-legal e sociocultural e a classe econômica, englobando muitas categorias.

Categoria	Itens
Geografia	Insularidade, orografia, recursos naturais e demografia.
Político-legal	Situação política, legislação setorial, legislação trabalhista, proteção ao consumidor.
Sociocultural	Motivações do consumidor, atitude para com as empresa e treinamento profissional.
Econômico	Nível de desenvolvimento, situação de demanda, situação dos competidores, distância dos mercados de massa, segmentação de mercado, recursos naturais, financeiros, tecnológicos e humanos, barreiras físicas, economia de escala, dependência externa e taxa do câmbio.

QUADRO 8. – CATEGORIAS AMBIENTAIS CONSIDERADOS NO ESTUDO NAS ILHAS CANÁRIAS

Fonte: Oreja-Rodrigues (1999 *apud* OREJA-RODRIGUES e YANES-ESTEVEZ, 2010)

Xavier e Cancellier (2008) expandem as categorias, incluindo as cinco forças de Porter, e sugerem considerar relevantes as indicadas no Quadro 9. As categorias apresentam maior distinção, porém ainda há dificuldades em agregar diversas subcategorias em um único fator (como ocorre com “concorrentes” e “leis e normas de setor”). As categorias “tendências de mercado” e “inovação tecnológicas” podem gerar confusão pela similaridade em aspectos como novos segmentos e novas tecnologias.

Variáveis	Tipos de informação
Concorrentes	Preço, mudança em produtos, <i>marketing</i> , novos produtos, custo e finanças etc.
Clientes	Necessidade, perfil, uso dados aos produtos, novos clientes etc.
Fornecedores	Preços, novos fornecedores, inovação em insumos etc.
Tendência de mercado	Crescimento, declínio, novos segmentos etc.
Inovações tecnológicas	Novas tecnologias, novos processos, novos materiais etc.
Condições da economia	Variação do PIB, inflação, câmbio (nível nacional, regional e global) etc.
Condições socioculturais	Mudanças de comportamento, valores, normas sociais etc.
Leis e Normas do setor	Leis e normas de governos (federal, estadual e municipal), agências reguladoras, entidades padronizadoras etc.
Condições demográficas	Crescimento da população, das classes sociais, gênero, renda, idade por regiões e localidades etc.
Bancos e financiadoras	Modalidades de financiamento, taxas etc.

QUADRO 9. – CATEGORIAS INDICADAS POR XAVIER E CANCELLIER (2008)

Fonte: Xavier e Cancellier (2008)

Para Duncan (1972), os fatores relevantes são tanto os referentes ao ambiente interno quanto ao externo (QUADRO 10). A análise apresenta visão voltada à indústria de produtos. Os itens “competidores” e “sociopolíticos” englobam muitas possibilidades, unindo eventos que deveriam estar mais fragmentados.

Ambiente interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Componentes da organização de pessoas: nível educacional e tecnológico, habilidades prévias em gestão e tecnologia, envolvimento individual e comprometimento para atingir objetivos organizacionais, estilos de comportamento interpessoal e disponibilidade de força de trabalho. 2. Organização funcional e componentes de cada unidade: características tecnológicas de cada unidade organizacional, interdependência das unidades organizacionais em cumprir seus objetivos, conflitos intraunidades e conflitos interunidades. 3. Componentes do nível organizacional: objetivos organizacionais e metas, processos integrativos que combinam indivíduos e grupos de forma a maximizar os resultados e natureza do produto/serviço da organização.
------------------	---

continua

Ambiente externo:	<p>4. Componentes do cliente: distribuidores dos produtos e serviços e reais usuários de produtos e serviços.</p> <p>5. Componentes de fornecedores: fornecedores de novos materiais, fornecedores de equipamentos e fornecedores de força de trabalho.</p> <p>6. Componentes de competidores: competição por fornecedores e competição por clientes.</p> <p>7. Componentes sociopolíticos: controle regulatório do governo sobre a indústria e atitude política pública da indústria e de seus produtos particulares e relacionamento com entidades de troca com jurisdição na organização.</p> <p>8. Componentes tecnológicos: busca de novos requisitos tecnológicos da própria indústria e das indústrias relacionadas na produção do produto ou serviço e melhoria e desenvolvimento de novos produtos pela implementação de novas tecnologias avançadas na indústria.</p>
-------------------	---

QUADRO 10. – CATEGORIAS AMBIENTAIS RELEVANTES PARA DUNCAN (1972)

Fonte: Duncan (1972)

A proposta de Calori (1989) apresenta maior amplitude e foi aplicada às indústrias de células fotovoltaicas e agroquímicas. A partir de categorias e fatores (QUADRO 11), Calori (1989) determinou 123 variáveis, tendo procurado englobar todos os tipos possíveis de mudanças ambientais. Ao analisar essa proposta, percebe-se que ela não contempla de forma clara situações de regulamentação, podendo ser, eventualmente, incluída nos fatores de contexto macroeconômico e políticas. Os eventos relacionados às novas tecnologias também ficam restritos aos concorrentes que implantam novas tecnologias.

Categorias	Fatores
Contexto	<p>Macroeconômicas ou políticas;</p> <p>Periferia da indústria; e</p> <p>Características intrínsecas do produto.</p>
Estratégias dos atores e movimentos	<p>Investimentos;</p> <p>Vantagens competitivas;</p> <p>Posicionamento;</p> <p>Alianças;</p> <p>Movimentos verticais;</p> <p>Grau de diversificação dos concorrentes e clientes; e</p> <p>Intervenções do governo e dos lobistas.</p>
Estrutura	<p>Nível de concentração;</p> <p>Nível de homogeneidade;</p> <p>Limites geográficos dos mercados relevantes;</p> <p>Grau de integração vertical;</p> <p>Barreiras de entrada para concorrentes;</p> <p>Barreiras de saída para concorrentes;</p> <p>Barreiras de entrada para compradores;</p> <p>Barreiras de saída para compradores; e</p> <p>Custos ao longo da cadeia vertical.</p>
Valores	Ponto de vista dos concorrentes, compradores e sociedade.

QUADRO 11. – CATEGORIAS AMBIENTAIS SEGUNDO CALORI (1989)

Fonte: Calori (1989)

As categorias propostas nos diversos estudos apresentados anteriormente

englobam fatores tanto de natureza distinta quanto alguns que podem ser considerados subclasses de outros. Portanto, não há um padrão de natureza das categorias detectadas nos estudos. Outro aspecto observado é que alguns itens, aparentemente, são simples de medir quantitativamente (por exemplo: condições da economia), enquanto outros são expressos, na maioria das vezes, qualitativamente (por exemplo: socioculturais), contudo, ambos são considerados igualmente relevantes para a análise ambiental.

Integração das propostas de categorias

Faz-se necessário pensar nas categorias relevantes para análise dos eventos que reflitam as características dos ambientes turbulentos que serão pesquisados. O Quadro 12 mostra as categorias para eventos e como elas influenciam nas empresas, a partir da compilação das diversas propostas, para monitoração ambiental, e da consideração da interferência das agências reguladoras.

Fatores	Justificativa	Relevância para as empresas
Câmbio	Influência a implantação de novas tecnologias, pois muitos equipamentos são importados.	A falta de equipamentos pode reduzir o nível de qualidade acordado com o cliente.
Concorrentes: qualidade	Investimentos ou mudança de processo visando a oferecer serviços mais confiáveis aos clientes.	Obriga a mudanças de processos.
Concorrentes: entrantes e saíntes (movimentos)	A dinamicidade do mercado faz com que entrem empresas, que passam a disputar praticamente os mesmo clientes.	Obriga a mudanças de processos.
Concorrentes: preços	A guerra de preços exige o aprimoramento dos processos para impedir perda de clientes ou compensar os perdidos.	Obriga a mudanças de processos.
Demanda de mercado: cliente	Reflete as demandas dos clientes por novas tecnologias, seja por atender às novas necessidades ou porque os preços ofertados são adequados para a capacidade de pagamento.	A oferta de novos ou mais serviços pode ocorrer em meio a uma equipe não preparada ou não dimensionada corretamente.
Fusões	Nos processos tecnológicos, isto pode levar uma empresa, que antes era cliente exclusiva, a ter mais opções de fornecedores ou maior poder de negociação.	Obriga a mudanças de processos.
Política	Algumas decisões políticas podem obrigar as empresas a mudar seu planejamento estratégico.	Obriga a mudanças de processos.

continua

Regulação: competição	Os requisitos da agência reguladora refletem nas decisões das empresas. As decisões que visam a aumentar a competição se refletem tanto nas mudanças técnicas quanto nos processos, visto haver perdas e ganhos de mercados.	Obriga a mudanças de processos.
Regulação: qualidade	As decisões de qualidade impactam diretamente nos processos, visto serem os responsáveis por manter os níveis da qualidade acordados com clientes ou exigidos pela agência reguladora.	Obriga a mudanças de processos.
Regulação: universalização	As decisões que visam à universalização se refletem nos processos, visto ser necessário atender novos mercados, algumas vezes, sem a infraestrutura adequada.	Obriga a mudanças de processos.
Tecnologia: inovação incremental	Quando a tecnologia é incremental, normalmente, basta rever os processos.	Obriga a mudanças de processos.
Tecnologia: inovação radical	Quando a tecnologia é radical, é necessário rever todos os processos, bem como capacitar toda a equipe.	Obriga grandes mudanças de processos e capacitação intensa da equipe.
Tributação	Reduz a competitividade da empresa.	Obriga a mudanças de processos.
Valores sociais	Obriga as empresas a alterar sua forma de ofertar os serviços ou produtos.	Obriga a mudanças de processo. Podem ser mudanças de processos apenas incrementais, mas podem ser radicais.

QUADRO 12. – CATEGORIAS PARA AVALIAÇÃO DE EVENTOS AMBIENTAIS EM EMPRESAS

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Calori (1989), Duncan (1972), Xavier e Cancellier (2008) e Oreja-Rodrigues e Yanes-Estevez (2010)

2.7. EVENTOS AMBIENTAIS

Conforme abordado nos itens anteriores, a maior parte dos estudos trata do ambiente externo como um todo (a empresa é considerada imersa), não havendo particularização para cada evento. As razões para que isso ocorra são: (1) muitas vezes os eventos não têm uma data exata para acontecer, mas são implantados aos poucos, gerando impactos no decorrer do procedimento e (2) é difícil encontrar uma métrica pontual para perceber os impactos dos eventos, visto, normalmente, ocorrerem na competitividade, que é sensibilizada a médio ou longo prazo.

Quando se observam o ambiente e a empresa de forma ampla, nota-se que as interferências e impactos ocorrem em intervalos de tempo. Isabella (1990) afirma que os eventos são entendidos e interpretados segundo os seguintes estágios: (1) antecipação, (2) confirmação, (3) culminação e, por fim, (4) consequências. A progressão de um estágio para outro é baseada na quantidade e no tipo de

informação disponível e, também, se o evento é apenas um rumor, se foi formalmente anunciado ou ocorreu. As interpretações, no estágio de antecipação, são baseadas em rumores ou em conjecturas. No estágio de confirmação, os gestores tendem a utilizar o quadro de referências estabelecido anteriormente para interpretar os eventos, até o momento que percebem que ele não é adequado. Quando ocorre a percepção por parte dos gestores, atinge-se o estágio de culminação, no qual existe o processo de construção de uma nova realidade. Por fim, atinge-se o estágio de consequências, cuja interpretação final é feita por meio de análises em retrospectiva, que, por sua vez, são referenciadas nos resultados reais.

Como ponto de partida para isolar o efeito dos eventos, Ansoff e McDonell (1993) desenvolveram a teoria dos sinais de baixa frequência ou sinais fracos. Essa teoria diz respeito a situações nas quais a informação ainda é vaga e sua trajetória futura não está definida. Para tratar essas situações, a empresa precisa ter flexibilidade estratégica. Embora boa parte da teoria dos autores venha a embasar a métrica para os eventos, a autora não concorda com a terminologia “alta/baixa frequência”, pois em termos da física esses sinais, independentemente da frequência, podem ser igualmente imperceptíveis. Para serem perceptíveis, eles dependem da proporcionalidade entre o comprimento de onda e o tamanho do corpo. Portanto, a terminologia mais adequada, na compreensão da autora, seriam sinais de altas/baixas amplitudes.

2.7.1 Critérios e intensidades aplicáveis para eventos ambientais

Neste item, serão analisados tanto os possíveis critérios quanto as intensidades adequadas às métricas de eventos. É importante frisar que a maior parte das categorias encontradas, para embasar esta tese, é para sinais fracos (visão de futuro), para analisar as consequências de tendências ambientais ou avaliar riscos. Essas consequências serão adaptadas para análise de eventos.

Ansoff e McDonell (1993) sugerem os critérios para os eventos: (1) surpresa, (2) urgência e (3) impacto, gerando um trio ordenado para caracterizar cada evento. Para cada critério, são possíveis algumas intensidades (escalas)(QUADRO 13).

Critério	Intensidade
Surpresa	Sim
	Não
Urgência	Urgente
	Transferível
	Adiável
Impacto	Forte
	Fraco

QUADRO 13. – CRITÉRIOS E INTENSIDADES POSSÍVEIS PARA OS ATRIBUTOS DE SINAIS FRACOS

Fonte: Ansoff e McDonell (1993)

Quando o impacto for fraco, não é necessário considerá-lo nos planos de reação ou contingência (ANSOFF; McDONELL, 1993). Esses critérios, Quadro 13, podem ser aplicados tanto para sinais fracos (futuro) quanto para eventos acontecidos (passado), bastando trocar a análise de surpresa (passado) para a de probabilidade de ocorrência (futuro), que podem ser relacionadas.

Ao simular a aplicação desses critérios e intensidade para os eventos em empresas, têm-se combinações de possíveis consequências nas estratégias (E), nas questões financeiras (F) e nos processos (P) (QUADRO 14).

Surpresa	Urgência	Impacto	Análise e consequências
Sim	Urgente	Forte	(E) requer grande atenção e rapidez de reação; (F) capaz de provocar grande prejuízo financeiro; e (P) gera grandes flutuações nos processos e, consequentemente, nos indicadores.
Sim	Transferível	Forte	(E) requer grande atenção, porém podem ser avaliadas várias opções de solução; (F) capaz de provocar grande prejuízo financeiro; e (P) podem-se prevenir grandes flutuações nos processos, mantendo os indicadores estáveis.
Sim	Adiável	Forte	(E) requer atenção na monitoração da evolução da velocidade da concretização do evento; (F) capaz de provocar grande prejuízo financeiro; e (P) pode-se prevenir grandes flutuações nos processos, mantendo os indicadores estáveis.
Sim	Urgente	Fraco	(E) ajustes incrementais à estratégia; (F) não deve afetar, de forma significativa, a questão financeira; e (P) leve flutuação nos processos.
Sim	Transferível	Fraco	(E) apenas monitoração para prevenir surpresas. (F) não deve afetar, de forma significativa, a questão financeira; e (P) leve flutuação nos processos.
Não	Urgente	Forte	(E) requer ação imediata com a aplicação de ações estabelecidas / acordadas anteriormente; (F) não deve afetar, de forma significativa, a questão financeira; e (P) podem-se prevenir grandes flutuações nos processos, mantendo os indicadores estáveis.

continua

conclusão

Não	Transferível	Forte	(E) requer atenção, porém podem ser avaliadas várias opções de solução; (F) não deve afetar, de forma significativa, a questão financeira; e (P) podem-se prevenir grandes flutuações nos processos, mantendo os indicadores estáveis.
Não	Adiável	Forte	(E) melhor situação para planejar estrategicamente; (F) não deve afetar, de forma significativa, a questão financeira; e (P) podem-se prevenir grandes flutuações nos processos, mantendo os indicadores estáveis.
Não	Urgente	Fraco	(E) ajustes incrementais à estratégia; (F) não deve afetar, de forma significativa, a questão financeira; e (P) leve flutuação nos processos.
Não	Transferível	Fraco	(E) ajustes incrementais à estratégia a serem realizadas a médio prazo; (F) não deve afetar, de forma significativa, a questão financeira; e (P) podem ser prevenidas as pequenas flutuações que devem ocorrer nos processos.
Não	Adiável	Fraco	(E) ajustes incrementais à estratégia a serem realizados em longo prazo; (F) não deve afetar, de forma significativa, a questão financeira; e (P) podem ser prevenidas as pequenas flutuações que devem ocorrer nos processos.

QUADRO 14. – SIMULAÇÃO DA APLICAÇÃO DOS CRITÉRIOS E INTENSIDADES PARA EVENTOS

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Ansoff e McDonell (1993)

Nota: (E): estratégia, (F) área financeira e (P) processos

Sob o ponto de vista da estratégia, as possibilidades podem ser agrupadas em: (1) grande atenção e rapidez de reação e ajustes radicais à estratégia; (2) grande atenção, porém podem ser avaliadas várias opções de ajustes; (3) monitoração do ambiente; (4) ajustes incrementais à estratégia, sem pressão temporal; e, por fim, (5) ação imediata com os ajustes planejados anteriormente.

Entre as situações possíveis, apenas a primeira é capaz de afetar significativamente a empresa (tanto na questão estratégica quanto financeira). Isso se deve à desorientação pelo desconhecimento, caracterizando surpresa, embora, em análise mais profunda, o que houve foi falta de atenção, segundo Cunha, Clegg e Kamoche (2006). Pela urgência e surpresa, a empresa pode implementar soluções que não são as melhores possíveis a médio e longo prazo. Às demais possibilidades, aplica-se a noção de Weicks, citada por Beck e Plowman (2009), de que as situações humanas são progressivamente clarificadas e podem seguir as etapas propostas por Isabella (1990) para interpretação de eventos.

Ao observar o ponto de vista das flutuações nos processos, têm-se as seguintes possibilidades: (1) imediatas e grandes flutuações nos processos; (2) podem-se prevenir grandes flutuações nos processos; (3) imediatas e pequenas flutuações nos processos; e, por fim, (4) podem-se prevenir pequenas flutuações nos processos.

Pode-se observar que são possíveis apenas quatro situações e apenas a primeira é capaz de realmente desestruturar a empresa. Mesmo com possibilidades teóricas, bem claras, de prevenção de flutuações imediatas nos processos, o que se nota é a recorrência das atitudes reativas nas equipes e retrabalho a cada novo evento. Não se observa um aprendizado nos processos com as diversas situações.

Embora a análise simulada permita algumas conclusões, é incompleta, pois para cada evento são associados poucos critérios e intensidades dicotômicas (com exceção de urgência). Portanto, uma taxonomia baseada apenas em (1) categoria, (2) surpresa, (3) urgência e (4) impacto teria uma aplicação restrita, porque englobaria sob a mesma classificação eventos de naturezas distintas.

Cunha, Clegg e Kamoche (2006) propõem tipologia para eventos surpresa, relacionando dois critérios: processo e questões. O resultado são as classificações:

- rotinas (processo e questão esperados): em sua essência não são surpresa, porque são previsíveis e resolvidos com rotinas operacionais, procedimentos padrão e soluções preventivas;
- desenvolvimentos lentos: ocorrem quando questões esperadas levam a processos inesperados, normalmente a longo prazo, e resultam de pequenos incrementos aos processos existentes;
- súbitos: ocorre quando uma questão não esperada ocorre em um processo esperado, normalmente são mudanças culturais que emergem pela acumulação de pequenas mudanças; e
- perda de significado: resulta de situação incompreensível, cujas habilidades normalmente utilizadas não são adequadas, portanto, é fundamental deixar emergir novas estruturas.

Essa tipologia pode ser aplicada tanto a eventos internos quanto externos, porém não foi testada empiricamente. Outro limitante é a questão temporal, que não fica bem definida, visto que a formação da surpresa pode vir de mudanças incrementais.

Lampel, Shamsie e Shapira (2009) indicam dois atributos para os eventos: (1) impacto potencial (alto e baixo) e (2) relevância potencial (alta e baixa). Sem oferecer definições para esses termos, os autores indicam que o impacto irá direcionar os procedimentos de aprendizado por meio de ajustes cognitivos e operacionais. A relevância influenciará na magnitude e no escopo do aprendizado

pelo aprofundamento de seu estudo, levando à revisão interna de crenças e atitudes. Pela combinação desses atributos, são possíveis quatro classificações para os eventos:

- transformadores (impacto +, relevância +): refere-se aos eventos críticos que sugerem que os objetivos da empresa não estão sendo alcançados, gerando um desequilíbrio, cognitivo e político, que leva à reestruturação e ao desenvolvimento de novas práticas;
- reinterpretaivos (impacto -, relevância +): tangencia conceitos organizacionais fundamentais e pode ser um aprendizado indireto, usando a experiência de outros para aprender;
- focalizador (impacto +, relevância -): gera aprendizado em questões ou problemas específicos; e
- transitórios (impacto -, relevância -): tangencia periféricamente em questões organizacionais transitórias (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009).

Calori (1989) propôs os seguintes critérios para o ambiente externo: (1) incerteza, (2) impacto e (3) interferência cruzada. A incerteza, para Calori (1989), é a probabilidade de ocorrência de dado evento. Transpondo a incerteza para eventos passados, percebe-se que é equivalente à surpresa de Ansoff e McDonnell (1993), porque toda surpresa é um acontecimento considerado previamente de baixa probabilidade. O impacto de Calori (1989) tem o mesmo sentido para Ansoff e McDonnell (1993).

Por fim, Calori (1989) chama a atenção para a interferência cruzada que ele classifica em duas possibilidades: (1) influenciador (em livre tradução do termo em inglês: *motivity*) ou (2) influenciado (em livre tradução do termo em inglês: *sensivity*). Um evento influenciador gera impacto em outros sistemas e um influenciado recebe o impacto ou só ocorre porque outros acontecimentos ocorreram. Esse critério é um sinalizador, pois se um evento é capaz de influenciar muitos setores na empresa, mesmo que seja possível de ser prevenido, ou provocar apenas pequenas flutuações, ainda assim, precisa ser visto com atenção. Os diversos setores precisam ser ajustados de forma síncrona e a cada evento se faz necessário analisar a interferência nos clientes e fornecedores internos. Mesmo acrescentando o critério “interferência cruzada”, os eventos ficam pouco diferenciados, porque

englobariam sob a mesma classificação de acontecimentos de naturezas distintas. É necessário examinar outras métricas que utilizem mais categorias para caracterizar um evento.

É fundamental entender que ocorre um processo de percepção da realidade quando se solicita uma estimativa de relevância de eventos. Nessas situações, a experiência anterior com situações semelhantes tem um papel essencial. Segundo Kunreuther (2002), quando um avaliador não tem experiência passada com determinados fatores, ele tende a ter uma visão distorcida dos riscos e das oportunidades. Quando o avaliador tem pouco conhecimento sobre o assunto, tenderá a sentir receio e, conseqüentemente, considerará que determinado perigo tem um grande risco. Desta forma, é importante que os avaliadores tenham experiências prévias. Para tanto, podem recorrer a dados históricos, como o que se pretende aprofundar nesta tese: a análise detalhada dos impactos de eventos passados na empresa.

O modelo de Moynihan, originalmente desenvolvido para análise de riscos em projetos de tecnologia de informação, pode servir como ponto de partida para a expansão do critério “interferência cruzada”. Esse modelo parte de critérios de sucesso amplos - prazos, custos, especificações atendidas e funcionamento adequado - e os analisa considerando 23 fatores de risco, sob uma escala que vai de “sem efeito no risco” até “efeito significativo” (SCHMITZ; ALENCAR; VILLAR, 2006).

Os fatores de risco do modelo de Moynihan podem ser adaptados para expandir a consideração de interferência cruzada para eventos. No Quadro 15, estão apontadas as categorias originais do modelo e aquelas que, segundo a análise da pesquisadora, podem ser aplicadas a acontecimentos. A semelhança entre projetos e eventos ocorre pelos motivos: (1) nem sempre todas as implicações são conhecidas; (2) podem ocorrer desvios não previstos; e, por fim, (3) tem temporalidade para se formar e ocorrer, embora seus efeitos possam se prolongar.

Fator de risco de Moynihan	Análise para eventos
Percepção do cliente sobre os requisitos do seu sistema	O critério impacto reflete este fator.
Competência da equipe	Correspondência direta com eventos, porque os impactos podem ser maiores ou menores conforme o preparo da equipe.
Exemplos de softwares semelhantes	Se a equipe lidou com eventos semelhantes, enfrentar um novo é mais simples.

continua

conclusão

Experiência da equipe com a área de aplicação	Semelhante ao item anterior, em termos de eventos, não expande os critérios.
Grau de dificuldade técnica/intelectual do projeto	Complementar ao fator competência da equipe, visto que se expande para questões de logística e prazos.
Facilidade de teste	Não aplicável a eventos.
Tamanho do projeto	Os critérios surpresa e impacto refletem este fator.
Complexidade dos requisitos	Este fator considera o envolvimento de múltiplos atores.
Volatilidade dos requisitos	Não aplicável a eventos.
Volatilidade das interfaces	Não aplicável a eventos.
Flexibilidade dos requisitos	Não aplicável a eventos.
Tamanho da equipe	Este fator é complementar aos: (1) competência da equipe e (2) dificuldade técnica, porque mesmo com situações adequadas nesses fatores, se a equipe for de tamanho inadequado o evento, poderá gerar mais ou menos consequências.
Duração do projeto	Não aplicável a eventos.
Maturidade do ambiente de desenvolvimento	Não aplicável a eventos.
Experiência da equipe com o ambiente de desenvolvimento	Não aplicável a eventos.
Maturidade da equipe com o ambiente de produção	Não aplicável a eventos.
Experiência da equipe com o ambiente de produção	Não aplicável a eventos.
Canal de comunicação entre a equipe e fornecedores	Este fator considera o envolvimento de múltiplos atores.
Canal de comunicação entre a equipe e clientes	Este fator considera o envolvimento de múltiplos atores.
Volatilidade da equipe	Não aplicável a eventos.
Chance de perda de pessoas críticas	Não aplicável a eventos.
Conhecimento da equipe pelo gerente	Não aplicável a eventos.
Dependência de componentes importados	Não aplicável a eventos.

QUADRO 15. – MODELO DE MOYNIHAN E ANÁLISE PARA EVENTOS

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Schmitz, Alencar e Villar (2006)

Como o objetivo na análise de eventos é a expansão do critério “interferência cruzada”, passa-se a ter, adicionalmente, as seguintes questões pertinentes:

- Qual era o grau de complexidade?
- Como era o canal de comunicação entre a equipe e os fornecedores?
- Como era o canal de comunicação entre a equipe e os clientes?
- Qual era a competência da equipe?
- Houve, anteriormente, eventos semelhantes?
- Qual era o grau de dificuldade técnica?
- O tamanho da equipe era adequado para enfrentar o evento?

2.7.2 Taxonomia para eventos ambientais

Taxonomia é um esquema específico de classificação que expressa todas as similaridades entre organismos (utilizando termo de biologia) de uma forma que pode ser hierárquica (RICH, 1992). Esse agrupamento auxilia na predição de características de indivíduos novos (nesta pesquisa: novos eventos ambientais), que compartilham elementos comuns. Isso traz à organização compreensão do ambiente e facilita a interação com ele, seja para responder a demandas, seja para intervir antes que elas apareçam (PILATI; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, 2011). Essa definição serviu como fundamento para pensar sobre a possibilidade de decompor os impactos dos eventos ambientais.

Rich (1992) afirma que um sistema de classificação precisa ter as seguintes premissas, adaptadas para eventos ambientais: (1) descrever a realidade do evento de forma que seja reconhecível e consistente com a visão das teorias e dos dados empíricos; (2) demonstrar um relacionamento lógico e consistente entre categorias selecionadas para os eventos; (3) ser amplo em descrição, permitindo abranger todos os tipos de eventos; (4) permitir parcimônia, sem simplismo; e, por fim, (5) ter a habilidade de reconhecer estruturas fundamentais e seus relacionamentos para permitir tanto o desenvolvimento de teorias quanto testar hipóteses.

2.8. MODELOS DE NEGÓCIOS

O constructo “modelo de negócio” surgiu durante a análise dos dados, caracterizando-se como a categoria central do modelo desta pesquisa. Pela importância do tema e porque, segundo Teece (2010), o termo é mencionado com frequência, entretanto é pouco compreendido, serão abordadas as teorias pertinentes.

Segundo Teece (2010), o modelo de negócio diz respeito aos benefícios que a empresa irá entregar aos seus clientes, como se organizará para fazer isso e irá

capturar uma parte do valor que entrega. Para Rasmussem (2007), modelo de negócio é como a empresa define sua estratégia competitiva, por meio do projeto dos produtos oferecidos ao seu mercado, como cobra por isso, quanto custa para produzir e de que forma se diferencia de outras empresas pela natureza de sua proposição de valor. Também define como a empresa integra sua cadeia de valor com as demais empresas que estão na rede de valor da indústria. Lambert (2008) afirma que é um conceito abstrato, utilizado quando se quer descrever um conceito de negócio e é usado para múltiplos propósitos e por diferentes perfis de pessoas.

Com frequência, nas pesquisas sobre o tema, há abordagem da inovação em empresas de base tecnológica. Por exemplo, Ades, Vasconcellos e Plonski (2001) pesquisaram a indústria farmacêutica; Chesbrough e Rosenbloom (2002) analisaram a Xerox; Doz e Kosonen (2010) analisaram easyGroup, HP, Nokia, SAP; e Kone. Lambert (2008) e Rasmussem (2007) enfatizam que o termo passou a ser muito utilizado na era das empresas “.com” para indicar uma nova forma de fazer negócios e explicar, aos investidores, como seriam auferidos ganhos financeiros.

Portanto, uma questão importante nas pesquisas é a tecnologia e como ela pode ser entendida por todos os participantes da empresa e transformada em produtos de valor. Isso fica claro na definição de Chesbrough e Rosenbloom (2002), que dizem ser o modelo de negócio um constructo que medeia o processo de criação de valor. É uma tradução entre os domínios técnicos e sociais, por meio da seleção e filtragem de tecnologias, com objetivo de incorporá-las em configurações particulares de produtos a serem oferecidos ao mercado. No entanto, Burgelman, Maidique e Wheelwright (1996) informam que foi apenas na década de 80 que os gestores reconheceram a tecnologia como um elemento importante na definição dos negócios e estratégia competitiva.

Lambert (2008) indica o porquê do emprego de modelo de negócio em empresas de base tecnológica, sendo dois os atores fundamentais que precisam interagir: os gestores e os decisores. Os gestores precisam de um modelo que promova a compreensão e a comunicação da lógica do negócio da empresa aos participantes. Os decisores precisam compreender o desenvolvimento dos negócios, em aspectos como inovação e gestão de mudanças, para promoverem ações sobre investimentos, finanças e estratégias organizacionais.

Adicionalmente à tecnologia, está sempre associada ao termo modelo de negócios a inovação, que aparece de forma enfática em Ades, Vasconcellos e

Plonski (2011), que dizem que a adoção da inovação resulta da coordenação entre tecnologia e mercado. Teece (2010) afirma que capturar valor a partir da inovação é elemento chave do projeto de um modelo de negócio.

Na literatura tradicional, não se encontra o termo “inovação em modelo de negócio”, mas outras divisões que contêm parte desse significado, como, por exemplo, Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que dividem a inovação em produto, processo, posição e paradigma; e a OECD (2005), que divide a inovação em produto, processo, organizacional e *marketing*. Para Davila, Epstein e Shelton (2007), a inovação em modelo de negócio ocorre quando se mudam a proposição de valor, a cadeia de suprimentos ou os clientes-alvo. Teece (2010) sustenta, com exemplos, a necessidade da combinação da inovação tecnológica com a inovação em modelo de negócio para capturar valor, mostrando que a inovação que busca a combinação ótima entre tecnologia e mercado é um tema emergente.

Vários autores se dedicaram a situar o constructo nas teorias tradicionais, como, por exemplo, Chesbrough e Rosenbloom (2002), que fizeram uma retomada das diversas teorias que versam sobre estratégia e a dificuldade de incorporar as mudanças tecnológicas. Essa dificuldade é função das restrições das perspectivas dos gestores que não conseguem se desligar das antigas (e até então adequadas) estratégias. Dessa forma, o constructo “modelo de negócio” integra as teorias tradicionais de estratégia e mudanças tecnológicas em um esquema coerente que tem, como entradas, as características e os potenciais da tecnologia e os converte, gerando, em sua saída, necessidades dos clientes e os retornos financeiros. O objetivo é transpor a dificuldade de as empresas lidarem com oportunidades da nova tecnologia, quando ela não se ajusta ao modelo de negócio atual. Assim, ao compreender o papel do modelo de negócio, as empresas podem comercializar a tecnologia de forma que permita capturar o valor de seu investimento.

Baden-Fuller e Morgan (2010) sugerem que o constructo “modelo de negócio” pode ser utilizado com vários objetivos, contribuindo para o progresso do pensamento sobre gestão. A primeira utilização é como uma representação em escala menor, com objetivo de explicar os fenômenos de gestão de empresas que têm comportamento distinto e destacado das demais, podendo ser desenvolvidos tipos ideais, segundo a concepção weberiana. A outra aplicação é para obter modelos de simulação que podem ser manipulados e testados em laboratório ou em simulações computacionais, para compreendê-los, permitindo extrapolação para

outros casos. E, por fim, como receitas para serem copiadas, ao mesmo tempo em que estão abertas para variação e inovação.

Rasmussem (2007) faz uma associação semelhante de teorias relevantes com as funções propostas por Chesbrough e Rosenbloom (2002). Uma das teorias citadas é a das capacidades dinâmicas, que versa sobre o constante ajuste das competências da empresa causado pelas mudanças rápidas do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), o que traz a oportunidade de estender as considerações para eventos externos. Adicionalmente, Demil e Lecocq (2010) alertam que os modelos de negócios estão em permanente desequilíbrio transitório, por isso requerem refinamento progressivo para criar consistência interna e se adaptar ao ambiente. Porém, Machado-da-Silva e Fernandes (1998) afirmam que empresas bem-sucedidas encontram dificuldades em reorientar prontamente suas estratégias diante de novas circunstâncias ambientais. Isabella (1990) concluiu que os eventos são entendidos e interpretados em quatro estágios e que há uma progressão de um para outro, conforme a quantidade e o tipo de informação disponível. Conclui-se que, diante de um evento, em empresas bem-sucedidas atuam três forças que agem contra as mudanças: (1) as dificuldades de lidar com oportunidades das novas características; (2) a inclinação a adiar as mudanças; e (3) o tempo necessário para que os gestores possam, progressivamente, interpretar as informações.

Tendo abordado diversas teorias, é relevante ligar o constructo “modelo de negócio” com a estratégia. Segundo Casadeus-Masanell e Ricart (2010), as estratégias são escolhas de alta ordem, porque têm profundas implicações para os resultados competitivos e que não são facilmente reversíveis. Assim, a estratégia é a criação dos sistemas de atividades, fazendo isso pela definição de políticas, recursos e estrutura de governança, matérias-primas para o modelo de negócio, que é a estratégia realizada. Por fim, subsequentemente, são definidas as táticas, que são as escolhas residuais, mas que têm papel importante em determinar o quanto de valor será criado e capturado pela empresa. Complementando, Teece (2010) afirma que para proteger as vantagens competitivas é necessário acoplar estratégia com o modelo de negócio. Isso é fundamental porque um modelo de negócio sustentável requer passar por um filtro de análise estratégica.

As visões apresentadas pelos diversos autores nos parágrafos anteriores permitem perceber que o constructo modelo de negócio não é algo desconectado das demais teorias, mas uma forma didática de representar os elementos relevantes

às áreas de negócios dependentes de tecnologia.

2.9. SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender quais referenciais foram considerados antes da coleta de dados e que nortearam os fundamentos da busca por um modelo de análise de impactos de eventos, será apresentada esta síntese.

Inicialmente, os estudos apresentados no estado de arte confirmaram que os eventos ambientais exercem sempre alguma influência sobre as empresas, as quais podem ter uma maior ou menor blindagem. As influências podem ser medidas de forma objetiva ou por meio da percepção dos gestores. Os eventos podem ser uma oportunidade para redirecionamento e aprendizagem da empresa, contudo, normalmente, os gestores consideram-nos sinalizadores de lacunas no planejamento, portanto, preferem evitar ou adiar a tomada de ciência.

Na sequência, foram compreendidos os fatores que compõem o ambiente externo e como é a dinâmica ambiental. Como o ambiente e os eventos são relacionados, foram considerados os diversos estudos sobre as categorias de monitoração ambiental. Para ter parâmetros de medição das categorias, foram investigados os critérios de classificação dos eventos e os itens a serem considerados em análise de risco. Por fim, considerando que os impactos podem ser descritos por vários itens, foram estudados os elementos que compõem uma taxonomia.

Durante a análise de dados, ficou claro que a categoria central é o constructo “modelo de negócio” e como ele não havia sido contemplado no referencial teórico antes da ida a campo, foram feitos estudos para ligá-lo às demais teorias, objetivando a certeza da capacidade de o constructo refletir corretamente o que foi encontrado em campo e que há respaldo da academia para a utilização do conceito como central dos achados da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em administração é a procura da verdade, que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes (HAIR JUNIOR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2007). Esse processo gera conhecimento científico, que tem como característica fundamental a verificabilidade. Para que isso seja alcançado, é necessário o emprego de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para atingir o conhecimento (GIL, 2009). Tal conjunto precisa estar detalhado em plano de pesquisa que utilize o princípio da parcimônia: (1) oferecer informações relevantes sobre as questões da pesquisa e (2) desempenhar sua função de modo eficiente (HAIR JUNIOR *et al.*, 2007).

3.1. MODELO TEÓRICO DA TESE

Segundo Cooper e Schindler (2003), um modelo é a representação de um sistema constituído para estudar algum aspecto seu ou mesmo como um todo. Um modelo não explica, apenas aponta a estrutura ou a função de um objeto ou processo. Conforme Hair Junior, Anderson, Taham e Black (2006), modelo é um conjunto especificado de relações de dependência, que podem ser testadas empiricamente. O propósito do modelo é fornecer concisamente uma representação abrangente das relações a serem examinadas. Para esta pesquisa, serão usados modelos para representar as variáveis e seus relacionamentos.

No modelo representado na Figura 2, os eventos ambientais correspondem à variável independente, porque ocorrem no ambiente externo, e a empresa pouco tem como influenciá-los. O impacto nas empresas corresponde à variável dependente, a qual será pesquisada para compreender os diversos componentes relevantes ao se analisar um evento ambiental. Esse modelo simples será transformado, ao final da pesquisa, em algo amplo, no qual a variável dependente refletirá o que os gestores consideram componentes do impacto.

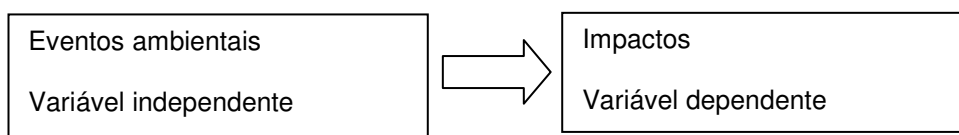


FIGURA 2 – MODELO TEÓRICO DE PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

3.2. PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Proposição é uma declaração sobre os conceitos que podem ser julgados como verdadeiros ou falsos, caso se refiram a fenômenos observáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003). Nesta pesquisa, serão delineadas proposições, cujas corroborações ou refutações estarão baseadas em dados qualitativos.

Por mais que os serviços ou os produtos fornecidos aos clientes dependam de recursos técnicos, logísticos e administrativos anteriormente implantados, os eventos ambientais causam impactos internos nas empresas, que podem ser instabilidades nas rotinas estabelecidas ou necessidade de alterar o curso estratégico planejado, não conseguindo as organizações total blindagem do ambiente externo. Consequentemente, a proposição fundamental desta pesquisa é:

Proposição 1: Eventos ambientais impactam nas estratégias e nas rotinas das empresas.

Ao se aprofundar na análise do impacto, observa-se que ele é a expressão da agregação da percepção de como o evento ambiental pode influenciar os vários aspectos da empresa, como, por exemplo, disponibilidade e capacitação de recursos humanos, recursos financeiros, estratégias anteriormente definidas ou implantadas, entre outros. Logo, a segunda proposição desta pesquisa é:

Proposição 2: O impacto pode ser expresso por várias categorias, com suas propriedades e suas dimensões.

As diversas categorias não são isoladas, mas associadas, sendo algumas

interdependentes. Portanto, é necessário entender como deve ser o relacionamento entre as categorias, sendo a terceira proposição:

Proposição 3: a forma como as categorias se relacionam deve ser considerada na avaliação dos impactos.

O impacto dos eventos ambientais depende de como a empresa está preparada (rotinas e processos) ou conformada e quais estratégias definiu para implementar e seguir. No estado da arte (item 1.5), foram apresentadas várias pesquisas que testaram a influência maior ou menor dos eventos ambientais, de acordo com algumas características das empresas. Logo, a percepção do impacto varia de empresa para empresa, dessa forma, a quarta proposição é:

Proposição 4: Cada empresa percebe o impacto de um evento ambiental de forma diferente.

O impacto pode ser expresso como um conjunto de categorias, com suas propriedades e suas dimensões. A intensidade dos impactos varia de uma empresa para outra. Logo, deve haver uma forma adequada para se avaliar um evento ambiental que aborde as diversas categorias e que permita a cada empresa atribuir intensidades diferentes para cada categoria. Portanto, o pressuposto final é:

Proposição 5: A avaliação de impactos de eventos ambientais precisa abranger categorias relevantes e permitir acomodar as percepções diferentes de cada empresa.

A Figura 3 mostra essas proposições representadas no modelo estrutural da pesquisa.

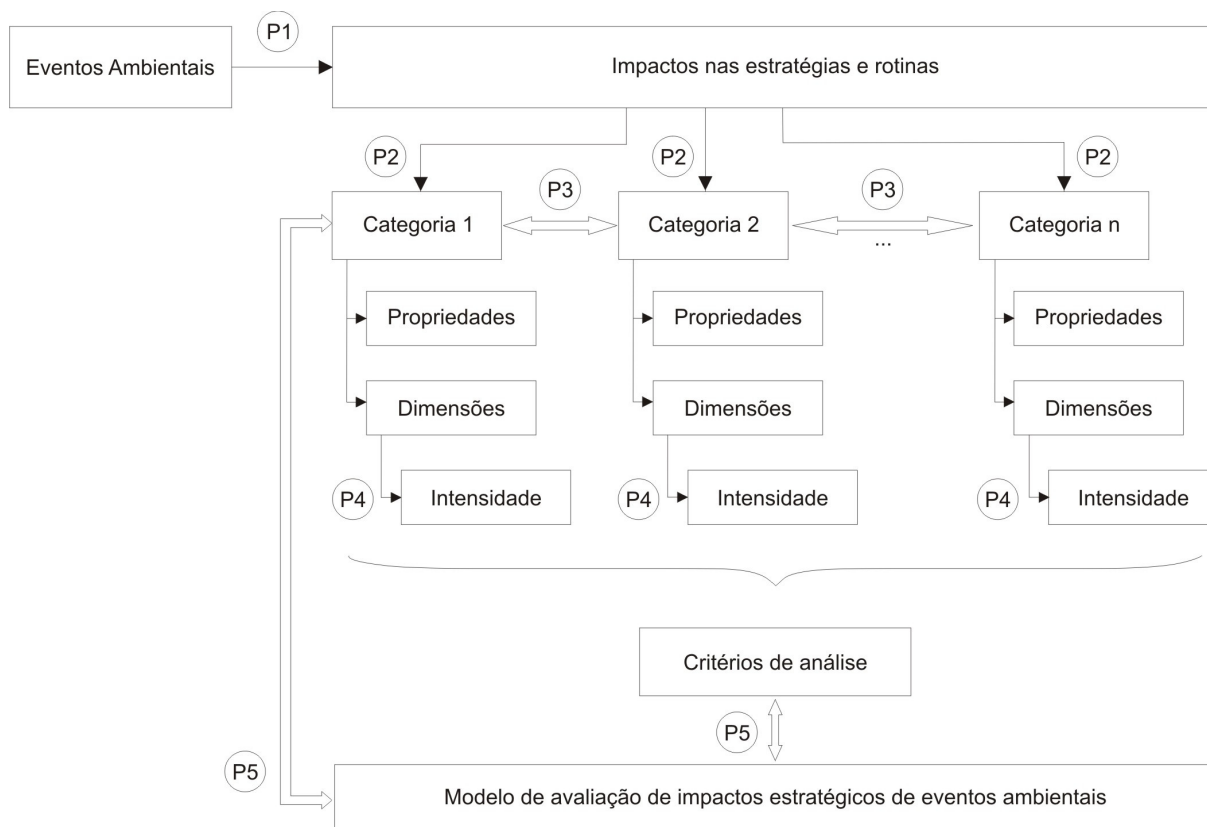


FIGURA 3 – MODELO ESTRUTURAL DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

3.3. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como as empresas respondem aos impactos dos eventos ambientais?

3.3.1 Perguntas de pesquisa

No que tange aos impactos dos eventos ambientais sobre as empresas, foi pesquisado e desenvolvido um modelo de análise, tarefa realizada por meio da abordagem de pesquisa qualitativa. A primeira etapa buscou a emergência e validação inicial das categorias e formas de análise de impactos; a segunda e última etapa validou e aprimorou, por meio de julgamento de juízes, as categorias principais e seus relacionamentos, propostos na primeira fase. Do problema de

pesquisa, derivam as seguintes questões:

Quais as categorias relevantes que precisam ser consideradas na análise dos impactos de um evento ambiental?

Como deve ser o relacionamento entre as categorias para avaliar os impactos de um evento ambiental?

As teorias de monitoramento ambiental, eventos ambientais, monitoração de sinais fracos e gerenciamento de riscos sugerem critérios iniciais: impacto (de forma ampla); urgência e surpresa (ANSOFF; McDONELL, 1993); questão e processo (CUNHA; CLEGG; KAMOCHE, 2006); impacto potencial e relevância (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009); e estrutura interna (SCHMITZ; ALENCAR; VILLAR, 2006). Essas teorias não se aprofundaram nos impactos, visto que, além de não terem sido testadas empiricamente, também não são específicas para evento ambiental de qualquer natureza. Logo, é necessário ir aos gestores e buscar a percepção sobre os diversos componentes do impacto, descrevendo categorias que precisam ser consideradas ao avaliar um evento ambiental. Essas categorias podem ser subdivididas em propriedades e dimensões. A determinação das dimensões remete a uma escala de intensidade, variando sua percepção de empresa para empresa.

Portanto, há uma lacuna nas teorias existentes, que pode ser suprimida por uma visão original, construída a partir do ponto de vista dos envolvidos, sendo esta uma das indicações, segundo Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) e Goulding (2002), para o uso do método *grounded theory*. Nesta pesquisa, a lacuna são as categorias (e seus relacionamentos) dos impactos de um evento, caracterizando uma teoria substantiva. A teoria será validada por meio de: (1) envio de relatórios aos participantes das entrevistas em profundidade (realizada na fase 1 e prevista no método *grounded theory*) e (2) julgamento de juízes, que visa a verificar quais categorias são de consenso entre os entrevistados, bem como aprimorar as formas de relacionamento entre elas. A validação por meio de julgamento de juízes (realizado na fase 2) foi desenvolvida com base em uma aproximação da técnica Delphi.

3.4. CATEGORIAS ANALÍTICAS

A pesquisa se inicia com abordagem dedutiva, pois foram buscados estudos anteriores em áreas correlatas (monitoração ambiental, monitoração de sinais fracos, gestão de riscos e propostas de tipologias para eventos surpresa), que forneceram subsídios para o protocolo de entrevistas inicial. Como o método qualitativo a ser aplicado é o *grounded theory*, segue-se a abordagem abdutiva, que, segundo Charmaz (2009), é um tipo de raciocínio que tem início com a análise dos dados e, após seu exame minucioso, consideram-se todas as explicações possíveis e, então, formulam-se hipóteses [sic] a serem, ou não confirmadas, até que o pesquisador chegue à interpretação mais plausível do que foi observado. Reichertz (2007) afirma que o esforço do pesquisador é no sentido de descobrir uma nova ordem e construí-la de forma que componha uma estrutura lógica e inovadora.

Strauss e Corbin (2008) comentam que Glaser e Strauss, quando propuseram a *grounded theory*, a definiram como indutiva pelo ataque às teorias especulativas não-fundamentadas. No entanto, esclarecem que há uma interação entre indução e dedução, porque nenhum pesquisador entra no processo com a mente completamente vazia, e as interpretações são as abstrações do pesquisador sobre o que há nos dados. Essas interpretações, que assumem a forma de conceitos e relações, são continuamente validadas por meio de comparações com os novos dados. Os resultados são então validados por meio de comparações com novos dados.

Como se pode observar, isso coaduna com a definição de abdução, cujo conceito, embora não seja aceito com unanimidade pela academia (REICHERTZ, 2007), foi o processo experimentado pela pesquisadora no decorrer da pesquisa. Isso ocorreu porque as categorias, com suas propriedades, dimensões e relacionamento (as quais, para esta pesquisa, equivalem às hipóteses de Charmaz) foram modificadas, acrescidas ou rejeitadas durante a aplicação do método, até que se chegou a uma estrutura lógica capaz de expressar satisfatoriamente a interpretação dos dados.

Ao final, foi realizado o julgamento de juízes, das categorias e seus relacionamentos com o objetivo de aprimorar a estrutura de avaliação de impactos, caracterizando a abordagem dedutiva, conforme condensado no Quadro 16.

Passos	Tipo de abordagem
Estudo de teorias correlatas; Proposta de protocolo inicial.	Dedutiva
Entrevista semiestruturadas; Análises via <i>grounded theory</i> ; Proposta de novo protocolo.	Abdutiva
Julgamento das categorias e relacionamentos.	Dedutiva

QUADRO 16. – TIPOS DE ABORDAGEM CONFORME A FASE DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

As categorias analíticas que buscam combinar a fundamentação teórica correlata e a pesquisa empírica estão indicadas no Quadro 17.

Variável independente	Evento ambiental
Variáveis dependentes	Impacto; Categorias do impacto; Propriedades da categoria; Dimensões da categoria; Intensidade da dimensão; Critérios de análise; e Modelo de análise de impactos.

QUADRO 17. – CATEGORIAS ANALÍTICAS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

3.4.1 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas

A definição constitutiva (DC) descreve a essência ou as características dos objetos ou fenômenos (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2006). A definição operacional (DO) atribui significado a um constructo ou variável, especificando as atividades do pesquisador necessárias para medi-lo ou manipulá-lo (KERLINGER, 1980). Para esclarecer o sentido dos termos usados nesta tese, segue sua descrição.

Eventos ambientais de impacto estratégico

DC: são acontecimentos que ocorreram no ambiente externo no qual a empresa está imersa, capazes de desequilibrar rotinas estabelecidas e sinalizar *breakpoints* que permitem a percepção de necessidades de mudanças. Esses eventos mudam as formas de pensar e agir das pessoas. São eventos “chave” aos olhos dos participantes da organização (ISABELLA, 1990; AAKER, 1988).

DO: os eventos ambientais relevantes serão identificados pela percepção dos especialistas a serem entrevistados, por meio de pesquisa de campo, tendo como ponto de partida as questões que estão nos protocolos apresentados no Apêndice A. A natureza dos eventos pode ser qualitativa ou quantitativa, podendo alguns ser relacionados a medidas quantitativas, contudo, a maioria deles podem ser apenas descritos.

Impacto

DC: Efeito dos eventos ambientais sobre a consecução dos objetivos da empresa, que pode ser positivo ou negativo (ANSOFF; McDONELL, 1993).

DO: Resultará da percepção dos gestores sobre a integração das intensidades de influência de cada uma das categorias, que podem expressar os componentes de impacto de um evento ambiental.

Categorias

DC: Conceitos que representam o fenômeno, o qual é a ideia central nos dados (STRAUSS; CORBIN, 2008). O fenômeno para esta pesquisa é o impacto.

DO: as categorias (também denominadas de aspectos) emergirão ao aplicar, aos dados das entrevistas semiestruturadas, os procedimentos de codificação aberta, axial e seletiva, previstos pela *grounded theory*.

Propriedades

DC: características de uma categoria, a delineação do que define e dá significado a essa categoria (STRAUSS; CORBIN, 2008).

DO: as propriedades emergirão ao aplicar, aos dados das entrevistas semiestruturadas, os procedimentos de codificação aberta, axial e seletiva, previstos pela *grounded theory*.

Dimensões

DC: âmbito ao longo do qual as propriedades gerais de uma categoria variam dando especificação à categoria e variação à teoria (STRAUSS; CORBIN, 2008).

DO: as dimensões emergirão ao aplicar, aos dados das entrevistas semiestruturadas, os procedimentos de codificação aberta, axial e seletiva, previstos

pela *grounded theory*.

Intensidade

DC: percepção que pode ser qualitativa ou quantitativa do efeito de determinada categoria para estimar o impacto de um evento ambiental. Cada empresa atribui uma intensidade diferente a determinada categoria componente do impacto, dependendo de como está preparada (rotinas) e quais estratégias definiu para implantar e seguir. Pode ser aproximada ao conceito de limite e variabilidade, proposto por Strauss e Corbin (2008), que é o grau em que um conceito varia dimensionalmente ao longo de suas propriedades, com variação construída na teoria por meio de amostragem, em busca de diversidade e amplitude das propriedades.

DO: na aplicação dos procedimentos recomendados pela *grounded theory*, será buscada uma linha dimensional capaz de acomodar as diferentes percepções possíveis de intensidade.

Crítérios de Análise

DC: balanceamento entre formas qualitativas e quantitativas de análise de categorias de impacto dos eventos ambientais.

DO: os critérios emergirão ao aplicar, aos dados das entrevistas semi-estruturadas, os procedimentos de codificação aberta, axial e seletiva, previstos pela *grounded theory*.

Modelo de avaliação de eventos ambientais de impacto estratégico

DC: modelo que resultará do processo de integração e refinamento das categorias, formando uma teoria substantiva que deve fluir de maneira lógica e não deve ter inconsistência (STRAUSS; CORBIN, 2008).

DO: para a integração das categorias, será aplicado o procedimento de codificação axial e seletiva. Para validar a fluidez do esquema teórico, ajustando-o de forma a reduzir as inconsistências, será aplicado o procedimento recomendado pela *grounded theory* de solicitar aos entrevistados que comentem e critiquem o modelo de análise. Para os ajustes finais e validação final (poder de produzir determinado efeito; segurança de resultado real; produção de efeitos) do modelo proposto será realizado um julgamento por juízes. O processo consistirá em solicitar que os anteriores e os novos respondentes avaliem as categorias e seus

relacionamentos. Os questionários e os relatórios para julgamento de juízes estão nos Apêndices C, D e E.

3.5. ALINHAMENTO: ONTOLOGIA, EPISTEMOLOGIA, METODOLOGIA E MÉTODOS

Segundo Grix (2002), a ontologia refere-se ao que está lá fora para se saber qual a natureza da realidade. Nesta pesquisa, o que está lá fora para se saber é o impacto dos eventos ambientais nas empresas. Para isso, é necessário se aprofundar nos impactos com o objetivo de descobrir seus diversos componentes (nesta pesquisa denominada de categorias ou aspectos), bem como verificar a melhor forma de analisar os impactos. A natureza acredita-se construcionista, logo, assume-se o relativismo de realidades sociais múltiplas, reconhece-se que o conhecimento é criado mutuamente pelo observador e observado, e a interpretação tem que compreender os significados a partir dos atores sociais (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Conforme Köche (2005), a epistemologia tem por objetivo evidenciar os meios do conhecimento científico, elucidar os objetos a que se aplica e fundamentar a validade desse conhecimento por meio de um estudo crítico e descritivo dos princípios, das hipóteses, do processo e dos resultados das diversas ciências. A epistemologia fornece os fundamentos para uma metodologia que estipula o que deve ser e como deve ser feita a ciência. Grix (2002) traz uma visão mais direta: epistemologia é o que e como se pode saber sobre os impactos dos eventos ambientais nas empresas. Como isso decorre da percepção de cada gestor, uma forma adequada é ir a eles e perguntar. As perguntas devem versar sobre o que cada gestor considera relevante ao analisar um evento ambiental. Logo, a epistemologia é interpretacionista. Denzin e Lincoln (2006) afirmam que toda pesquisa é interpretativa, corroborando Weber (2004), que diz que não há na metateoria diferença entre positivismo e interpretacionismo, estando as diferenças apenas nas escolhas dos métodos de pesquisa.

A partir da ontologia (impacto dos eventos ambientais nas empresas) e da epistemologia (são os gestores que têm percepção sobre os impactos), pode-se

propor a metodologia, que é a resposta para a pergunta: Como se pode adquirir esse conhecimento? Adicionalmente à aquisição desse conhecimento, é necessário sua validação. Logo, a metodologia de pesquisa deve ser iniciada com a aquisição e concluída com a validação.

A parte de aquisição de conhecimento pode ser por meio de metodologias que permitam a emergência das categorias com aprofundamento em direção às propriedades, às dimensões e aos relacionamentos. Isso pode ser feito por meio de entrevistas semiestruturadas com vários gestores, com perguntas que permitam respostas amplas. A seguir, é necessário que a metodologia busque alguma convergência de categorias entre os gestores, bem como aprofunde a compreensão das propriedades e acomode a divergência de percepção nas dimensões das categorias. Por fim, procede-se à validação pelos entrevistados. O processo precisa ser recursivo até que resulte na proposta de um modelo de senso comum entre gestores e pesquisadora.

A validação seguiu os critérios para teoria substantiva propostos por Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), que são: grau de coerência, funcionalidade, relevância, flexibilidade, densidade e integração (ver capítulo 7). Esses critérios se aproximam daqueles sugeridos por Denzin e Lincoln (2006) - fidedignidade, credibilidade, transferibilidade, confirmabilidade - sendo que, segundo os autores, eles substituem os critérios positivistas usuais da validade interna e externa, quando a pesquisa é conduzida considerando paradigma construcionista e interpretacionista. Para garantir que os critérios fossem atingidos, foram utilizadas as técnicas sugeridas por Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) para alcançar qualidade na teoria substantiva, quais sejam: (1) triangulação; (2) ataque à teoria; (3) checagem com os pesquisados; (4) amostragem em diferentes contextos (amostragem teórica); e (5) auditorias. Essas técnicas se assemelham às táticas sugeridas por Yin (2001) para realizar a validade de constructos, que busca demonstrar que as categorias que emergiram realmente expressavam os impactos dos eventos ambientais. Em direção ao melhor ajuste da teoria, o modelo proposto foi ser novamente validado pela análise das categorias e seus relacionamentos por outros entrevistados. Essa validade pode ser aproximada da validade externa, que, segundo Yin (2001), busca saber se as descobertas de um estudo são aplicáveis a outros. Para esta situação, na qual o formato do modelo está definido, os especialistas serão convidados a julgar a importância das categorias e a sugerir ajustes.

Para concluir o alinhamento, é necessário definir os métodos a serem empregados. Como a teoria aplicada à análise de impactos de evento ambiental não está desenvolvida em profundidade, o método adequado a ser utilizado é o *grounded theory*. Este método, além de permitir a emergência de categorias, sugere formas de codificação dos dados que permitem o aprofundamento nos impactos de evento ambiental. Goulding (2005) afirma que o método é adequado quando se quer encontrar elementos de interações. Outro aspecto relevante desse método é que ele sugere a validação das teorias encontradas junto aos entrevistados.

Para obter uma segunda validação e um ajuste do modelo, ao final da aplicação do método de *grounded theory*, será realizado julgamento de juízes por meio de uma aproximação da Técnica Delphi, que solicitará que os entrevistados analisem a importância das categorias para a análise dos impactos dos eventos ambientais. O alinhamento está representado no Quadro 18.

Item	Situação
Ontologia	Construcionista
Epistemologia	Interpretacionista
Metodologia	Pesquisa qualitativa para emergência das categorias (com aprofundamento das propriedades e dimensões) e primeira validação. Pesquisa qualitativa para validação e ajuste da teoria substantiva
Métodos	<i>Grounded theory</i> Julgamento por juízes – aproximação da técnica Delphi

QUADRO 18. – ALINHAMENTO: ONTOLOGIA, EPISTEMOLOGIA, METODOLOGIA E MÉTODOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

3.6. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa utilizou métodos qualitativos de forma complementar, caracterizando uma pesquisa multimétodos, tendo como objetivo buscar respostas aos problemas com um arsenal de métodos que compensem as fraquezas de um e de outro e, adicionalmente, complementem as forças (BREWER; HUNTER, 2006). O primeiro método qualitativo aplicado é a *grounded theory*, que permitiu a emergência de categorias e dimensões, a proposta de modelo de análise de evento ambiental e a primeira validação. O segundo método qualitativo aplicado foi o julgamento de juízes, por meio de uma aproximação da técnica Delphi, que permitiu validar e ajustar o modelo proposto. Por ser, portanto, uma pesquisa multimétodo, o objetivo

geral foi atingido após a realização de duas fases, descritas na sequência.

3.6.1 Fase 1 – Emergência de categorias e proposta de modelo de avaliação de impactos - qualitativa

Com base nas teorias de monitoração ambiental, de monitoração de sinais fracos, de tipologia de eventos surpresa e de gestão de riscos, foi proposto um protocolo para as primeiras entrevistas semiestruturadas. Nas entrevistas foi buscado pelo menos um evento ambiental relevante, citado pelos respondentes.

Após cada entrevista, foram redigidos memorandos com o objetivo de fazer as codificações abertas, axiais e seletivas. Os memorandos foram completados com a pesquisa em dados secundários. Para que a codificação aberta resultasse em propriedades e dimensões relevantes para os eventos ambientais, foram considerados os componentes da ficha metodológica de um indicador proposto por Martinez (2009), que foram a base da maior parte dos memorandos desenvolvidos durante a pesquisa.

Subsequentemente à análise das entrevistas, novos elementos foram incluídos no protocolo. O processo foi recursivo até a saturação teórica, tendo parado apenas quando a pesquisadora considerou ter havido desenvolvimento, densificação e saturação das categorias ou, como afirma Charmaz (2009), os novos dados não despertaram novos *insights* teóricos, nem revelaram propriedades novas das categorias teóricas centrais. Durante o processo, foram desenvolvidos modelos para cada uma das entrevistas, que foram ajustados a cada nova entrevista. Quando foi atingida a saturação teórica, foram enviados relatórios aos entrevistados para a primeira validação. Os critérios de avaliação dos modelos propostos foram qualitativos, segundo indicações de Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), com busca de ajustes a serem realizados.

Considerando os ajustes, foi proposto um modelo de avaliação de impactos de eventos com suas propriedades, dimensões, relacionamentos e ordem de análise. As propriedades e as dimensões são a contribuição teórica. A forma como foram organizadas, para facilitar a avaliação de um evento ambiental, é a contribuição prática.

Método de pesquisa empregado

Foi utilizado o método *grounded theory*, com aplicação dos procedimentos de análise e codificação, propostos por Strauss e Corbin (2008).

Complementando a indicação de Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), Goulding (2002) afirma que os pesquisadores adotam a *grounded theory* quando o tópico de interesse é relativamente ignorado pela literatura ou foi dada apenas uma atenção superficial. Consequentemente, a missão do pesquisador é construir uma teoria a partir da base.

Outra indicação para o uso do *grounded theory* se fundamenta no interacionismo simbólico, que, segundo Douglas (2004), afirma ser a ação humana construída pelo ator, baseada no que ele nota, interpreta e acessa. A interligação entre as ações constitui organizações, instituições e relações independentes, complexas e amplas. Para esta pesquisa, buscou-se compreender como os gestores se interconectavam às linhas de ações, portanto, como é a ligação entre as categorias.

Perspectiva Temporal

A pesquisa buscou captar a percepção de quais eventos ambientais foram relevantes no passado e que ainda estavam claros para os entrevistados. No entanto, é necessário considerar a possibilidade de viés por falhas de memórias ou retrospectiva racional, conforme alerta Barr (1998). Segundo Hair Junior *et al.* (2007), uma característica distintiva dos estudos transversais é que os elementos são medidos apenas uma vez durante o processo de investigação, assim como nesta pesquisa. Embora vários entrevistados possam responder sobre os mesmos eventos, cada um foi avaliado apenas uma vez temporalmente.

Como também foram analisados dados secundários, os diversos documentos podem conter informações espaçadas no tempo, tendo sido encontrados elementos associados aos eventos em diferentes estágios de sua formação, desde os rumores até os efeitos, conforme os estágios de formação de

um evento proposto por Isabella (1990). Consequentemente, a análise de dados secundários tem perspectiva temporal longitudinal.

Natureza

A natureza desta pesquisa tem perspectiva exploratória, que se caracteriza pela busca de temas e objetos (neste caso, eventos ambientais) pautados em novas perspectivas, visando a ampliar os estudos existentes (nesta situação, monitoração ambiental, monitoração de sinais fracos, tipologia de eventos surpresa e gestão de riscos), que serviram de base para a proposta das perguntas do protocolo inicial. Os estudos exploratórios, geralmente, não constituem um fim em si mesmo, mas estabelecem indicações para pesquisas posteriores (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Nível e unidade de análise

O nível de análise é a percepção dos entrevistados sobre os impactos. A unidade de análise desta fase foram os eventos ambientais relevantes para o segmento das empresas.

População

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), população é o conjunto de todos os casos que concordam com determinadas especificações, devendo se situar ao redor de suas características de conteúdo, lugar e tempo. Portanto, a população desta pesquisa corresponde a todos os eventos ambientais que ocorreram no ambiente do segmento de telecomunicações. A escolha desse segmento se deve ao atendimento das premissas determinadas para esta pesquisa: (1) ser composto por

empresas de serviços intensivas em conhecimento (SIC) e (2) caracterizar-se por atuar em ambiente turbulento (entre nível 3 e 4 da escala de Ansoff e McDonell, 1993).

Amostra

A amostra consistiu nos eventos citados pelos respondentes, pois o objetivo era capturar a profundidade e a amplitude dos impactos por meio da percepção dos entrevistados. Segundo Schein (2004), essa percepção vem da ansiedade da sobrevivência, que é um sentimento que resulta de dados de desconfirmação, que perpassam a negação ou a defensiva dos profissionais perante a necessidade de implementar mudanças.

Foi utilizado o mesmo princípio utilizado por Isabella (1990), que, em sua pesquisa, considerou que os eventos críticos eram apenas os percebidos dessa forma pelos gestores, que, por sua vez, se basearam na definição de incidente crítico de Schein (1985). Incidente crítico é qualquer evento relevante que ameaça a sobrevivência, causa reexaminação ou reformulação de objetivos. De acordo com o autor, para que exista foco em incidentes críticos, deve ser solicitado aos respondentes que relembrem eventos que causaram problemas para os quais a empresa não tinha solução pronta ou que desafiaram as normas e soluções existentes. Como situação específica, para esta pesquisa, foi mandatório que fossem eventos externos à empresa.

Foi solicitado que cada respondente citasse pelo menos um evento com as seguintes premissas:

- ser acessível, tanto para dados primários quanto secundários;
- ter a temporalidade de ocorrência definida, logo, que não possa ser caracterizado apenas como uma tendência;
- ter impactado de tal maneira nas empresas que as ferramentas gerenciais de rotinas não puderam ser aplicadas da maneira convencional.

Adicionalmente, foram realizadas entrevistas para amostragem teórica dos

eventos, que consistiu na coleta de dados conduzida por conceitos derivados da teoria evolutiva e baseada no conceito de fazer comparações, cujo objetivo é procurar locais, pessoas ou fatos (nesta pesquisa categorias) que maximizem oportunidades (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Origem dos dados

A coleta de dados ocorreu a partir de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos em entrevistas semiestruturadas. A pesquisa utilizou amostra não-probabilística, visto terem sido utilizados eventos ambientais indicados pelos entrevistados. A partir da oitava entrevista, foi constatada a saturação dos dados, definida como o ponto, no desenvolvimento das categorias, em que não surgem novas propriedades, dimensões ou relações durante as análises (STRAUSS; CORBIN, 2008). No entanto, foram realizadas mais duas entrevistas para ter certeza da saturação das categorias, bem como confirmar os relacionamentos. O contato com os especialistas foi feito pela pesquisadora, majoritariamente, utilizando a mídia social profissional *Linkedin*. Para que as entrevistas fossem viabilizadas, foi entregue contrato de confidencialidade, sendo que, devido a isso, as empresas foram codificadas e os dados que pudessem revelar alguma questão estratégica, eliminados.

Foram entrevistados os seguintes perfis de gestores: seis gestores de fornecedores de equipamentos e serviços, dois de operadoras grandes e dois de operadoras médias. Para compor as entrevistas de amostragem teórica, foram realizadas seis entrevistas: duas de fornecedores, três de operadoras e uma da agência reguladora.

Os dados secundários foram obtidos de fontes de domínio público como revistas especializadas, notícias de agências reguladoras, sites especializados e notícias de agências.

Instrumento de coleta de dados

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), coletar dados equivale a medir. Em ciências sociais, significa vincular conceitos abstratos com indicadores empíricos. Esta coleta é feita mediante um plano específico e organizado para classificar os dados disponíveis, em relação ao conceito que o pesquisador tem em mente. O instrumento de medição adequado é aquele que registra dados observáveis que representam verdadeiramente os conceitos ou as variáveis que o pesquisador tem em mente.

Para o estudo qualitativo, pelo método *grounded theory*, foram definidos os protocolos dos Apêndices A e B. Conforme Yin (2001), o protocolo é mais que um instrumento, porque também contém os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas. A elaboração força o pesquisador a antecipar vários problemas e aumenta a confiabilidade.

Entre os estudiosos do método *grounded theory*, desde a sua proposta, há um debate constante sobre o quanto de referencial teórico o pesquisador deve levar a campo. Entretanto, como expõe Dey (2007), não se deve confundir ir a campo com a mente aberta, com uma cabeça vazia. Bryant e Charmaz (2007) recomendam uma revisão da literatura, pois não é possível desenvolver sensibilidade teórica sem alguma familiaridade com as teorias relevantes. Assim, o primeiro protocolo tomou como base indicações das categorias e critérios provenientes de teorias relacionadas a eventos para propor as perguntas iniciais das entrevistas semiestruturadas. O uso do método *grounded theory* prevê que sejam feitas modificações a cada nova entrevista, com objetivo de buscar a densificação da pesquisa.

Na entrevista com E01, percebeu-se que os eventos na área substantiva estudada não são surpresa, sendo, portanto, um critério dispensável. O mesmo protocolo foi utilizado para E02 e E03 (a fim de ter certeza disso), confirmando que o critério surpresa é dispensável. O critério impactos cruzados emergiu naturalmente ao perceber o relacionamento entre as categorias. A partir das entrevistas E04 até E08, a pergunta principal do protocolo passou a ser apenas sobre os impactos dos eventos, com a particularidade de que para E06 a E08, a pergunta foi feita pelo uso de conceito de incidente crítico de Schein (2004). Para as entrevistas com E09 e E10, foi elaborado protocolo baseado na tipologia de Isabella (1990), procurando entender o que se passava na empresa antes, durante e após o evento, logo, o foco

foi menos nos impactos e mais na visão temporal e dos relacionamentos entre as categorias. Isso foi feito porque as categorias e suas propriedades haviam se saturado, contudo, para compor o modelo, era importante entender qual a ordem da análise das categorias dos impactos. Para as entrevistas de amostragens teóricas, foram aplicados protocolos específicos com foco nas dúvidas da pesquisadora. Ao todo, foram aplicados 3 protocolos para as entrevistas de E01 a E10 e 6 protocolos para a amostragem teórica (Ver APÊNDICES A e B).

Escalas adotadas

Pela diversidade de tamanhos das empresas e relevância dos eventos, não foram previstas escalas quantitativas, apenas respostas qualitativas para a análise de cada categoria.

Tratamento dos dados

Foram utilizados os procedimentos recomendados pela *grounded theory*: codificação aberta (que foi realizada junto com a microanálise), axial e seletiva. Os procedimentos foram aplicados a cada entrevista e registrados em memorandos. Apenas ao final as análises foram integradas.

O diagrama da Figura 4 representa como a pesquisadora vê a integração entre codificação aberta (linhas tracejadas nas diagonais) e axial (linha traço-ponto na vertical), que se cruzam (na visão da pesquisadora), formando um eixo de 90°. O objetivo foi chegar a várias categorias com suas propriedades, dimensões e relacionamentos, capazes de expressar e descrever os impactos dos eventos ambientais. Para compreender amplamente as categorias, foi feita a codificação axial, que permite: (1) aprofundar as categorias pela consideração das condições causais, ações/interações e consequências; (2) integrar estrutura e processo; e (3) ter uma visão dinâmica das respostas aos eventos ambientais.

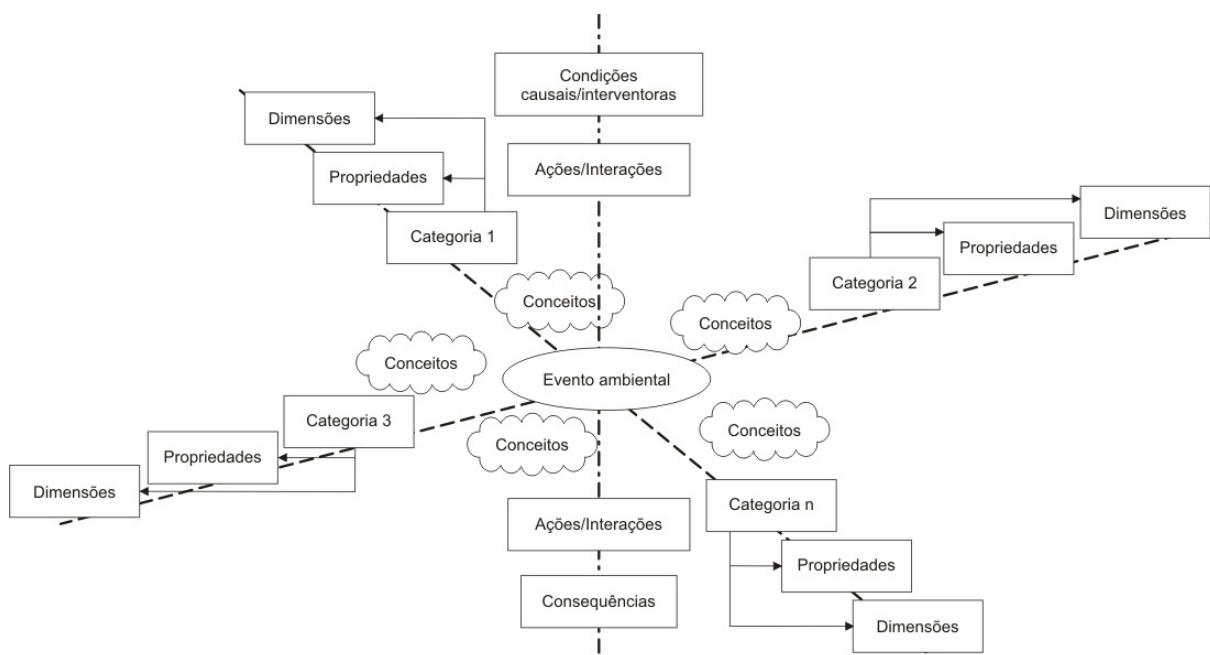


FIGURA 4 – CODIFICAÇÃO ABERTA E AXIAL, CONFORME VISÃO DA PESQUISADORA
 Fonte: Elaborado pela autora, com base em Strauss e Corbin (2008)

Para que as técnicas da *grounded theory* fossem aplicadas, as entrevistas foram transcritas (com exceção da E03, na qual houve problema com o equipamento de gravação) e ouvidas tantas vezes quantas fossem necessárias para saturar as categorias encontradas.

A entrevista E01 foi tratada de forma convencional, sem o auxílio de software. Porém, nessa tarefa, foi possível perceber que a emergência das categorias seria possível, todavia, os relacionamentos, que viriam a dar origem ao modelo de análise, não seriam de simples percepção. Assim foi adotado o software Atlas.ti, conforme recomendação de Strauss e Corbin (2008). O software permite a organização dos documentos primários e secundários, a codificação para categorização, a verificação da consistência, o relacionamento entre segmentos de dados para mostrar concordância ou discordância, a associação de categorias com memorandos e a criação de diagramas para facilitar a interpretação e a visualização. Para conhecer em detalhes, o software e suas potencialidades podem ser consultados nos referenciais Friese (2012) e Bandeira-de-Mello (2006).

A cada entrevista, algumas categorias eram repetidas da entrevista anterior, mas, notavelmente, até a E07 foram geradas muitas categorias. A partir da E08, houve redução da quantidade de novas categorias, indicando que estava sendo atingida a saturação teórica. As entrevistas foram concluídas com a E09 e E10,

quando apenas uma propriedade emergiu em cada uma, porém foram confirmadas várias propriedades que haviam sido constatadas. As categorias e as informações eram confrontadas com documentos secundários para entender como a percepção dos gestores combinava ou destoava do senso comum.

Embora tenham ocorrido entrevistas abrangentes (como a E01 e a E05), em nenhuma delas emergiram todas as categorias propostas na fase 1. As principais categorias foram obtidas com 8 entrevistas em profundidade (E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08), sendo observada uma saturação teórica, a partir delas. As últimas duas entrevistas (E09, E10) serviram para densificar, compreender os relacionamentos e confirmar as categorias.

Nesta etapa, não havia clareza com relação ao que seria categoria e ao que seria propriedade. Em uma tentativa inicial de agrupamento (que é característica da codificação seletiva), foram atribuídos números às categorias (com itens e subitens), mas isso, embora permitisse a compreensão de categoria-propriedade, se mostrou inadequado para uma análise ampla. No agrupamento, foram escritos memorandos, baseados em itens que devem conter um indicador, conforme ficha técnica proposta de Martinez (2009) e aprimorada por Padilha (2009), com o objetivo de entender cada categoria de forma ampla.

O uso da ficha técnica para indicadores foi uma ferramenta de apoio adotada por entender que conduziria a uma visão holística e crítica de cada categoria, bem como deixaria aparentes as propriedades. Alguns itens da ficha técnica foram aplicados (definição e descrição) para as propriedades, com objetivo de verificar se a terminologia adotada era adequada e abrangente. Isso foi feito para se ter uma construção transversal às categorias, tendo sido a ficha técnica aplicada às categorias (de forma ampla) e às propriedades (condensada).

Segundo Martinez (2009), a ficha técnica se inicia com um desenho bruto e cheio de imprecisões, que vai se completando e se refinando progressivamente. O autor também afirma que é um documento interno, que não deve ser publicado na íntegra, visto os usuários finais terem que receber o conteúdo simplificado para permitir a compreensão imediata. Nesta pesquisa, procurou-se, a partir da ficha técnica, selecionar os campos relevantes para as categorias, que são: descrição, relevância, alcance, fonte de dados, disponibilidade de dados, relevância para a tomada de decisões, tendências e desafios. Adicionalmente, foram acrescentados os campos origem e aproximação das teorias. Para o instrumento de coleta de dados

da fase 2, foram apresentados aos pesquisados, fundamentalmente, os conteúdos dos campos relevância e relevância para a tomada de decisões.

Na análise de cada entrevista, foi realizada a codificação axial para procurar entender como as categorias eram interligadas e por qual tipo de associação. Nessas análises individuais, ficou claro que faltavam elementos nos relacionamentos entre categorias, tendo sido, a partir da E08, criado um projeto à parte, com o objetivo de consolidar as categorias. Isso ocorreu por dois motivos: (1) cada entrevista era analisada individualmente, embora utilizasse um conjunto comum de categorias e se referenciasse nas anteriores e (2) por desconhecimento inicial da pesquisadora de como deveriam ter sido organizadas as informações para permitir uma análise integrada desde o primeiro momento. Porém esta situação trouxe duas vantagens. A primeira é que as dez entrevistas, ao serem integradas, deixavam aparentes as inconsistências, de forma que, uma a uma, foram tratadas com a codificação axial. Assim, tanto na análise individual quanto na integrada, há consistência nos relacionamentos. A outra vantagem é que é possível compreender como cada entrevistado interpreta um evento, mostrando a parcialidade e a restrição da visão individual.

Diante das várias categorias e de sua integração parcial, realizou-se a reanálise para cada entrevista. Para cada reanálise, foram gerados memorandos de como os raciocínios de integração eram formados, bem como foi criada uma planilha para acompanhamento da evolução da integração. Nessa fase, padronizaram-se as categorias com siglas de 4 letras e o uso de poucas palavras para definir a propriedade. Esse foi um processo iterativo que se repetiu até se obter uma coleção única e integrada de categorias.

O processo iterativo foi conduzido da seguinte forma: cada categoria ou grupo de categorias era analisada para determinada entrevista e, subsequentemente, em todas as demais em que essa mesma categoria surgia, sendo feita uma comparação constante, recomendada por Strauss e Corbin (2008), na codificação seletiva. Todos os raciocínios foram registrados em memorandos. A cada padronização, era atualizado o projeto de consolidação das categorias, de forma a ter um histórico de como surgiam ou foram eliminadas.

Havia como objetivo, durante as análises, encontrar a melhor palavra para expressar a propriedade, de forma a sintetizar os conceitos relacionados a ela. Apenas quando não foi encontrada uma única palavra adequada ou quando o termo

usado pelos entrevistados parecia com grande poder de explicação (código *in vivo*, segundo denominação da *grounded theory*), é que se usou uma expressão.

Ao final do processo de iteração, foram escritos os relatórios aos entrevistados, sendo que 7 gestores deram o retorno. Isso foi feito conforme orientação de Strauss e Corbin (2008). Também foram escritas auditorias e considerados os critérios de avaliação da teoria substantiva, segundo orientação de Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) para autocrítica da pesquisadora e da teoria que estava emergindo.

Ainda durante o processo de iteração, foram propostas afirmações de enfrentamentos possíveis para cada categoria-dimensão e para cada entrevistado, gerando o total de 197 possibilidades. O objetivo era iniciar uma proposta de um modelo de análise, porém esses dados brutos eram direcionados aos eventos em si, com pouco poder de generalização para acontecimentos externos de qualquer natureza. Adicionalmente, esses dados contribuíram para: (1) garantir as consistências entre categoria e propriedade; (2) entender o que deveria ser categoria e o que deveria ser apenas propriedade; e (3) perceber a densidade da categoria-propriedade, pois não havia sido feita a integração das entrevistas. Na aproximação da proposta do modelo, partiu-se das afirmações brutas e se procurou agrupá-las por assunto. Durante esse processo, percebeu-se que algumas propriedades deveriam ser renomeadas por palavras ou expressões com maior poder explicativo.

O processo de aplicação das codificações, recomendadas por Strauss e Corbin (2008), foi realizado em três fases: (1) a geração de códigos a cada entrevista, em um processo de adição de categorias (ênfase na codificação aberta); (2) procura de um esquema para agrupar os códigos para definir as categorias, em um processo de análise de cada uma delas em cada entrevista que aparecia (ênfase na codificação axial e seletiva); e (3) refinamento das categorias e relacionamentos para cada entrevista e na integração entre elas (ênfase na codificação axial).

As citações referentes às entrevistas da fase 1 são nomeadas de acordo com a ordem da entrevista, por exemplo: E01, 1:34, refere-se à citação 34, extraída da entrevista 1. Adicionalmente, as citações da entrevista com o representante da agência reguladora foram nomeadas como Eanatel.

A sequência de análise foi delineada pelas codificações axiais, porém, entre as que tinham mesmo nível, não havia sido definida uma ordem, que foi determinada

em função da quantidade de entrevistas que emergiram. Mesmo após o agrupamento das afirmações, ainda restaram muitas (118 no total). Como seria impraticável contar com a disposição de tempo dos gestores para validação, e pela necessidade de se propor um modelo de análise direta, porém amplo, optou-se por um delineamento para o ajuste com as categorias, sem as propriedades. Com isso, o modelo determinado para a fase 2 consistiu de dezenove categorias, segundo nomenclatura da *grounded theory*, no entanto, a pesquisa propõe a seguinte denominação:

- categoria central “modelo de negócio”, dividida em quatro partes: análise do modelo de negócio atual, desenvolver novo mercado, adequação do modelo de negócio e novo modelo de negócio.
- análise do modelo de negócios atual, que considera nove aspectos: motivação subjacente, inteligência sobre os concorrentes, posicionamento na estrutura industrial, experiência do cliente, impacto da tecnologia atual, impacto da tecnologia futura, modelos de negócios em mercados desenvolvidos e tendências da sociedade. Obs.: essa estrutura foi alterada após a fase 2;
- após a decisão entre emergir novo mercado, adequação do modelo de negócio ou novo modelo de negócio, é possível determinações sobre cinco aspectos: investimento em infraestrutura, fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos, processos: adequação e estabelecimento, problemas internos e requisitos dos profissionais. É uma categoria central, dividida em 4 partes, sendo considerados 14 aspectos.

Resultados

Como resultados desta fase, têm-se:

- as categorias e suas propriedades, que representam os impactos dos eventos (objetivos específicos 1 e 2);
- os relacionamentos entre as categorias, que permitem perceber qual a sequência a ser considerada (objetivo específico 3);
- conforme orientação de Strauss e Corbin (2008), foi definida a categoria

- central da teoria que emergiu; e
- proposta de modelo de análise de impactos dos eventos ambientais a ser validado e ajustado na próxima fase (objetivo específico 4).

3.6.2 Fase 2 – Validação e ajuste do modelo – qualitativa

A validação e o ajuste adicional do modelo utilizaram uma aproximação da técnica Delphi orientada a consenso, que não quer dizer a melhor escolha, mas a posição de compromisso (MITROFF; TUROFF, 2002). Esta técnica não pode ser considerada a técnica Delphi, pois, embora tenham ocorrido duas rodadas, não foi solicitado que os especialistas reavaliassem os aspectos anteriores, apenas um novo, que emergiu da rodada 1 (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2002). Isso foi feito porque a área substantiva tem nível alto de turbulência, sendo o tempo dos especialistas escasso. Essa validação e ajuste adicional têm como objetivos: (1) reduzir o viés da pesquisadora e (2) permitir uma aproximação alternativa dos gestores pesquisados, devido ao tempo escasso para entrevistas em profundidade.

Em relação ao viés da pesquisadora, é necessário considerar que a reflexibilidade (que é a aceitação do pesquisador na investigação) é uma premissa da *grounded theory*, pois, como afirma Charmaz (2009), os códigos refletem a perspectiva do pesquisador. Assim, ele é que define aquilo que se observa como significativo nos dados e descreve o que pensa que está ocorrendo.

Contudo, o processo deve ser interativo para que a pesquisa possa compreender as opiniões dos participantes a partir de suas perspectivas, requerendo um trabalho árduo nos dados para interpretar os significados tácitos dos participantes. A interação na fase 1 ocorreu por meio de: (1) troca de e-mails, com os entrevistados, para esclarecer dúvidas; (2) envio de relatório de cada entrevista; e (3) entrevistas de amostragem teórica. A interação na fase 2 ocorreu pela própria característica da técnica Delphi que requer que ao final das rodadas sejam enviados relatórios aos especialistas. Adicionalmente, foram enviadas respostas individuais aos especialistas que contribuíram com sugestões.

A escolha de uma aproximação alternativa dos pesquisados se deve à área substantiva: empresas SIC em ambiente turbulento. Nessa área, a disponibilidade de

tempo dos entrevistados pode ser uma restrição à pesquisa. Portanto, para que se pudesse ampliar a quantidade de participantes da pesquisa, sem encontrar barreiras de falta de disponibilidade, foi implementada esta forma de validação que requereu, em média, cerca de 17 minutos de cada especialista na rodada 1 e cerca de 6 minutos na rodada 2. Com essa escolha de delineamento, também foi possível que os entrevistados da fase 1 tomassem conhecimento de todas as categorias que emergiram, permitindo ampliar a visão, que antes estava restrita apenas à percepção de cada gestor sobre os impactos de eventos externos, sem ter que enviar relatórios longos, como foram os enviados na fase 1.

Método de pesquisa empregado

Segundo Medeiros Junior (2007), a técnica Delphi é uma ferramenta de análise qualitativa usada principalmente em situações de carência de dados históricos ou de rupturas tecnológicas. Indo além do seu uso mais conhecido, a antevisão do futuro, Chang e Gable (2000) citam seu uso também para avaliar pontos fortes e fracos de planejamento e priorizar questões chave, que estão mais próximas do objetivo desta pesquisa.

Existem várias formas de se aplicar a técnica Delphi. A utilizada para o julgamento de juízes é baseada em Lock (MITROFF; TUROFF, 2002), que inicia com os “dados brutos”, que nesta pesquisa são as categorias, seus relacionamentos e sua ordem, que emergiram das dez entrevistas em profundidade e foram tratadas com o método *grounded theory*. Na sequência, os “dados brutos” foram julgados pelo grupo, quanto ao grau de importância para a avaliação dos impactos dos eventos ambientais. Este julgamento teve duas finalidades: (1) compilar o grau de consenso entre os entrevistados e (2) ajustar o modelo proposto.

Perspectiva temporal

A perspectiva é transversal. Os mesmos vieses da fase 1 podem ocorrer, entretanto, pela metodologia empregada, não será fácil a percepção.

Natureza

Esta pesquisa tem natureza exploratória porque irá captar a percepção dos entrevistados como uma forma específica de pesquisa de opinião. Embora tenha como base as categorias e relacionamento que emergiram na fase 1, ainda é orientada à descoberta (HAIR JUNIOR *et al.*, 2007).

Nível e unidade de análise

O nível de análise é a percepção dos entrevistados sobre a importância de cada categoria. As unidades de análise são as categorias e seus relacionamentos, que surgiram na fase 1.

População e amostragem

A população consiste dos gestores que atuam há pelo menos 10 anos na área substantiva. Turoff (2002) considera que entre 10 e 15 participantes é suficiente; Vichas (1982) recomenda entre 15 e 30 especialistas. A amostragem consistiu, na rodada 1, de 36 especialistas, e os gestores que participaram da fase 1 também foram convidados a participar da fase 2, sendo que 7 responderam. Na rodada 2, participaram 30 especialistas.

O perfil dos especialistas é composto por: (1) gestores de grandes empresas; (2) gestores de pequenas e médias empresas; (3) consultores da área na qual as empresas atuam; e (4) pesquisadores da área de telecomunicações.

O contato com os especialistas foi feito diretamente pela pesquisadora, majoritariamente, utilizando a mídia social profissional *LinkedIn*.

Esta fase utilizou amostra não probabilística e foram aplicados os conceitos de estatísticas descritivas e os procedimentos de codificação aberta e axial para interpretar as sugestões qualitativas.

Origem dos dados

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário disponível em ferramenta *online* (Qualtrics), dirigida aos diversos especialistas.

Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados é composto de duas partes: a primeira, quantitativa, tem por objetivo medir o grau de importância atribuído a cada categoria; a segunda, qualitativa, entender qual o melhor ajuste para a ordem, os relacionamentos e se as categorias relevantes estão contempladas.

A parte quantitativa é um questionário estruturado que avaliou o grau de importância de cada categoria para analisar os impactos de um evento ambiental. Esse instrumento foi gerado ao final da fase 1.

A parte qualitativa é um questionário semiestruturado que captou, por meio de perguntas abertas, a percepção dos gestores sobre a estrutura proposta para o modelo de avaliação de impactos de eventos externos, bem como se existia algum aspecto relevante que não foi percebido na fase 1.

As primeiras propostas do instrumento foram discutidas com pesquisadores que aplicaram pesquisas semelhantes para procurar compreender os raciocínios que os especialistas teriam. Na sequência, foram feitos pré-testes com profissionais da área substantiva da pesquisa. Ao final, foram propostos os instrumentos de coleta de dados que estão no Apêndice C (rodada 1) e D (rodada 2). No Apêndice E, está o relatório de encerramento do processo.

Escalas adotadas

As escalas são aplicáveis apenas para a primeira parte do questionário, que busca a avaliação do grau de importância das categorias, portanto, o mais adequado é o uso da escala intervalar ordinal. O objetivo dessas escalas, segundo Hair Junior *et al.* (2007), é a medição de conceitos como atitudes, percepção, sentimentos e valores. A escala intervalar caracteriza-se por utilizar números ou rótulos de modo que as distâncias entre os itens sejam iguais. Há evidências empíricas de que as pessoas tratam os intervalos entre os pontos como sendo iguais em magnitude.

Como se está buscando medir tendência, o uso de itens pares para as respostas é o adequado. Para DeVellis (2003), com esses valores, há necessidade de os respondentes se comprometerem, nem que seja fracamente, em uma ou outra direção. Como se está medindo o grau de importância, foi utilizada a escala proposta por Turoff (2002) e Padilha (2009), Quadro 19, adaptada para eventos.

Grau	Detalhamento
Muito importante	O ponto mais relevante para o impacto do evento; Tem influência direta nos maiores impactos dos eventos; e Tem que ser considerada.
Importante	É relevante para o impacto do evento; Tem impacto significativo, mas depois que os itens “muito importante” forem considerados; e Não precisa ser completamente resolvido.
Não prioritário	Tem pequena importância para os impactos de um evento; e Não é um fator determinante em relação ao que é realmente impactante.
Dispensável	Sem relevância; Sem efeito mensurável; e Deve ser considerado um item dispensável.

QUADRO 19. – ESCALA PARA AVALIAÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS CATEGORIAS

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Turoff (2002) e Padilha (2009)

Normalmente em pesquisas em que há aplicação de escalas, recomenda-se a verificação da validade de constructo, que, segundo Malhotra (2004), procura responder a questões teóricas, como e por que razão a escala funciona e que deduções podem ser feitas em relação à teoria subjacente à escala. A validação de constructo inclui a convergente, a discriminante e a nomológica. Contudo, essas validações não foram verificadas em estudos semelhantes (RIBEIRO, 2006; MEDEIROS JUNIOR, 2007; PADILHA, 2009, por exemplo), nem indicadas nos referenciais consultados para esta pesquisa (LINDSTONE; TUROFF, 2002,

WRIGHT, GIOVANAZZO, 2000, por exemplo). Isso ocorre porque o que se está verificando é o grau de importância de cada aspecto e, por fim, o consenso entre os especialistas e não o aspecto em si ou se ele relaciona (convergente), diverge (discriminante) ou é capaz de prever algum comportamento (nomológica) de outros aspectos. Esta pesquisa, inicialmente na fase 2, não apresenta de forma completa a validade de face, que, segundo Hair Junior *et al.* (2006), é a habilidade da escala para o medir o que deve medir, para as escalas. Isto ocorre porque o questionário inicial considera os aspectos que emergiram na fase 1 e que pelo emprego da aproximação da técnica Delphi pressupõe-se que serão ajustados, para depois da fase 2 contemplar apenas os aspectos que garantem a validade de face, ou seja, que permitem a avaliação dos impactos dos eventos ambientais. Contudo, em relação a cada aspecto, buscou-se a validade de constructo segundo as indicações para as pesquisas qualitativas que utilizam o método *grounded theory*, descritas no item “alinhamento: ontologia, epistemologia, metodologia e métodos”.

Tratamento dos dados

Como o objetivo é procurar o consenso de quais aspectos devem ser considerados na avaliação dos impactos de eventos ambientais, foi aplicado o seguinte critério para seleção, na rodada 1:

- foi realizada a ordenação por frequência, tendo como primeira chave de classificação os aspectos que apresentaram maior votação na escala “muito importante”, na sequência, “importante”, a seguir, “não prioritário” e, por fim, “dispensável”.

- como são 14 aspectos, cada quartil compreende 3,5. Para que o modelo incluísse margem de erro pelo excesso (e não pela falta), foram eliminados os 3 aspectos do último quartil.

As sugestões da rodada 1 foram tratadas segundo os códigos (aspectos e propriedades) que emergiram na fase 1. Na sequência, algumas observações levaram a reflexões que exigiram o uso da codificação aberta e da axial. A codificação aberta foi utilizada para: (1) gerar novos códigos; (2) buscar a denominação correta de propriedades; e, por fim, (3) expandir a abrangência das

propriedades e, por consequência, dos aspectos. A codificação axial foi utilizada para (1) relacionar códigos e (2) mudar a denominação do último subprocesso. Conforme acordado com os entrevistados, foi elaborado um relatório nos moldes dos relatórios de final da primeira rodada da técnica Delphi, que foi enviado aos entrevistados (APÊNDICE D).

A rodada 2 consistiu no envio de relatório aos especialistas, com a compilação dos resultados e solicitação de julgamento para o grau de importância do aspecto “legislação e políticas”, que emergiu na rodada 1. Adicionalmente, havia um pergunta aberta de resposta opcional.

Para encerrar o processo, foi enviado o relatório aos especialistas com a compilação dos resultados da rodada 2 (APÊNDICE E).

As citações, referentes às sugestões da fase 2, são nomeadas DELPHI 101, DELPHI 102, DELPHI 103 ou DELPHI 104. Por exemplo: (DELPHI, 101:3) refere-se à citação 3, que está no documento 101, resultante das respostas aos questionário da técnica Delphi.

Resultados

Como finalização desta fase, foi validado e ajustado o modelo proposto na fase 1 (objetivo específico 4). Como resultado final da pesquisa, obteve-se um modelo de avaliação de impactos por eventos ambientais adequado e validado (objetivo geral da pesquisa).

A pesquisa está representada na Figura 5.

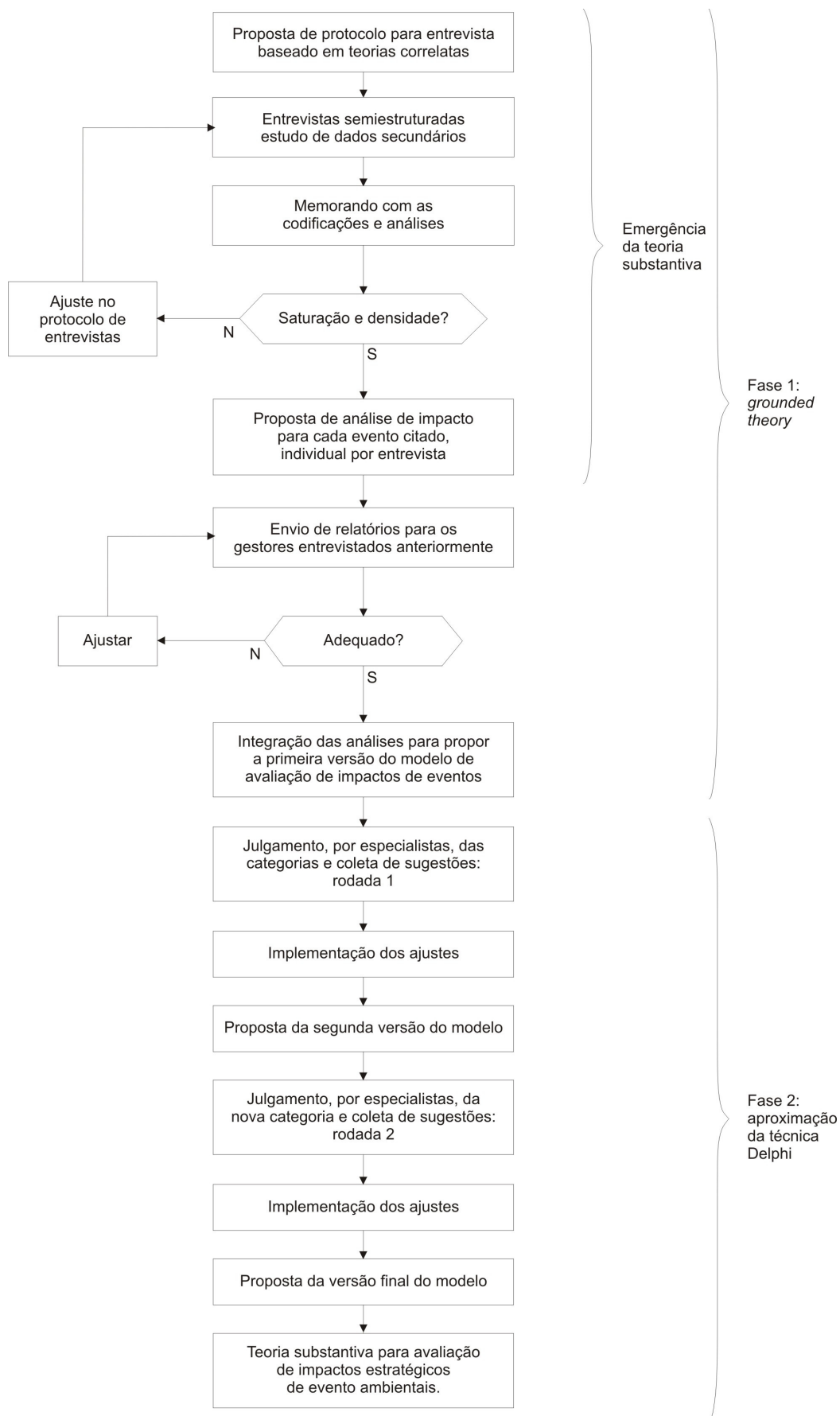


FIGURA 5 – FLUXOGRAMA DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

4. CONTEXTO DA ÁREA SUBSTANTIVA E DOS EVENTOS CITADOS NAS ENTREVISTAS

Serão apresentadas as características da área substantiva investigada - empresas de Serviços Intensivos em Conhecimento (SIC) que atuam em ambiente de nível de turbulência entre 3 e 4 (ANSOFF; McDONELL, 1993) – que, de forma aplicada, é o ambiente das operadoras de telecomunicações. Adicionalmente, para permitir compreender a variável independente da pesquisa, serão apresentados: (1) a visão geral do ambiente, segundo os conceitos da competitividade sistêmica (ESSER; HILLEBRAND; MESSNER; MEYER-STAMER, 1995), que foi abordada no referencial teórico e (2) o detalhamento dos eventos citados nas entrevistas.

4.1. CARACTERÍSTICAS DA ÁREA SUBSTANTIVA

As empresas que compõem a área substantiva são de serviços intensivos em conhecimento (SIC), cujo termo em inglês é *knowledge intensive business services* (KIBS). Os segmentos que fazem parte da área SIC caracterizam-se por: (1) apresentarem alto desempenho na geração de renda, de divisas e valor adicionado; (2) tenderem à internacionalização das suas atividades; (3) criarem, desenvolverem e difundirem conhecimentos para outras firmas e setores da economia; (4) serem intensivas no uso de profissionais de alta qualificação e remuneração; (5) serem formadas por empresas implementadoras e usuárias de inovações e tecnologia da informação; (6) realizarem e vender serviços de pesquisa e desenvolvimento; (7) apresentarem taxas elevadas de crescimento na economia; (8) atuarem como agentes facilitadores da inovação; (9) disseminarem novos padrões tecnológicos; e, por fim, (10) oferecerem serviços personalizados, apresentando alta taxa de interação produtor-usuário (BERNARDES; KALLUP, 2007). Rita e Sbragia (2007) acrescentam que essa área usa e renova intensivamente a tecnologia e Javalji, Gross, Joseph e Granot (2011) afirmam que apresenta vantagens competitivas efêmeras pela constante evolução da intensidade e da mudança dos conhecimentos.

Nesse contexto, as SIC são capazes de intensificar a conectividade e a receptividade das firmas, sejam dos setores industriais, financeiros ou do próprio setor de serviços, portanto, os estudos das SIC são um modo transversal de analisar a estrutura socioeconômica (FREIRE, 2006). Isso foi evidenciado por um estudo preparado por Qiang (2009), que mostrou conexão entre infraestrutura de telefonia, recuperação econômica e crescimento sustentável de longo prazo.

Essas empresas atuam em áreas como informática, telecomunicações, atividades jurídicas, contabilidade e auditoria, pesquisa de mercado e de opinião pública, gestão de participação acionária, assessoria em gestão empresarial, serviços de arquitetura, engenharia e assessoramento técnico especializado, ensaios de materiais e de produtos e publicidade (FREIRE, 2006).

As macroáreas são subdivididas, conforme a literatura acadêmica, em: (1) profissionais (*p-kibs*), empresas que atuam em consultoria de gestão, de atividades jurídicas e de pesquisas de mercado e (2) tecnológicas (*t-kibs*), que atuam em serviços de tecnologia da informação, telecomunicações, engenharia e consultoria de pesquisa e desenvolvimento (GALLOUJ; WINDRUN, 2009). Essa divisão impacta não só nos recursos tecnológicos, mas também nas competências requeridas dos profissionais (CONSOLI; ELCHE-HORTELANO, 2010).

Em particular, foi escolhido analisar o segmento de telecomunicações, caracterizado por ser uma atividade econômica de capital intensivo (QUINTELA; COSTA, 2009) e com ciclo tecnológico curto, cujas vantagens competitivas são, em sua maioria, de natureza tecnológica (CRUZ; PEDROZO, 2008). Essas características permitem concluir que são empresas SICs que atuam em contexto de ambiente turbulento, com níveis de turbulência entre 3 e 4, segundo a escala de Ansoff e McDonell (1993). Logo, a área, em relação ao item “novidade”, depara-se tanto com eventos extrapoláveis quanto familiares e descontínuos. Em relação ao item “rapidez de mudança”, considerando que a tecnologia sempre foi empregada de forma massiva, limitada apenas por proteções de mercado ou regulamentação, pode-se afirmar que a rapidez de mudança é comparável à reação. A análise da “visibilidade de futuro” indica que é parcialmente previsível, porque, além de tecnologias novas, há um grande movimento de atores na indústria. Por todos os elementos envolvidos, pode-se concluir que são segmentos complexos de empresas. Os autores advertem que o nível ambiental de turbulência nível 4 é o mais complexo de se atuar, porque o ambiente está sujeito a descontinuidades

frequentes e tem previsibilidade fraca, podendo ter, inclusive, alguma estabilidade. Isso o torna mais complexo que o nível 5, porque as empresas nessa situação sabem que o ambiente em nenhum momento será estável.

Ao analisar os níveis da competitividade sistêmica de Esser *et al.* (1995), percebe-se que o nível micro refere-se às características de cada empresa, e o nível macro, pelo fato de o Brasil viver uma estabilidade econômica duradoura, tem contribuído positivamente para o ambiente. Portanto, esses níveis não permitem ter uma visão do contexto das empresas, contudo os níveis meta e meso esclarecem como é o ambiente.

O nível meta, na área substantiva, caracteriza-se pela responsabilidade do governo pelas políticas públicas implementadas pela agência reguladora (Anatel), sendo os produtos e os serviços entregues à população por empresas privadas, em sua maioria. A agência define como sua missão promover o desenvolvimento das telecomunicações do país de modo a dotá-lo de infraestrutura eficiente e moderna, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional (ANATEL, 2010).

A sociedade brasileira tem interesse e absorve os produtos e as tecnologias sempre que acessíveis, por exemplo, em setembro/2012 havia: (1) 136,56 acessos móveis/100 habitantes (ANATEL, 2012a); (2) 25,5% dos domicílios com TV paga, com crescimento de 30% em relação ao ano passado (ANATEL, 2012b); (3) 83 milhões de acessos à banda larga, com crescimento de 58% em relação ao ano passado (TELEBRASIL, 2012); e (4) 33,1 telefones fixos/100 habitantes (ANATEL, 2012c). Apesar desses números, os produtos internet por banda larga e TV paga não são considerados universalizados.

Para incentivar a massificação e desonerar as empresas, a Anatel e o Ministério das Comunicações costumam promover algumas ações, como as que foram discutidas durante o período da pesquisa: (1) as empresas que adquiriram licenças para o 4G e investirem em áreas rurais irão receber descontos (ANATEL, 2012d); (2) é provável que empresas que fabriquem *smartphones* no Brasil usufruam de redução de impostos (SILVA, 2012); e (3) para estimular o compartilhamento da torres, o governo está estudando a diminuição das taxas, contudo as empresas reivindicam redução também para alguns tipos de torres (TELEBRASIL, 2012b; POSSETI, 2012), entre outros.

Adicionalmente, para incentivar a universalização, estão em andamento dois

projetos: (1) Acesso Individual Classe Especial (Aice), um telefone popular, no valor de R\$15,00/mês, que pode ser adquirido por pessoas cadastradas nos programas sociais e (2) Plano Nacional de Banda Larga (PNBL), que estabelece um valor de R\$35,00/mês por velocidades de internet de 1Mbit/s.

As empresas que fornecem os produtos e os serviços configuram-se como oligopólio, visto que cerca de 5 grandes grupos dominam o mercado, porém há cerca de 130 empresas com outorgas de telefonia fixa e mais de 400 empresas que ofertam banda larga (ATLAS... 2012). Os fornecedores são, na grande maioria, de atuação mundial e as poucas empresas nacionais costumam implementar parcerias com empresas estrangeiras (principalmente chinesas, porém as indianas começam a se tornar relevantes).

No momento da pesquisa, o grande desafio da área era o aumento exponencial pela demanda de velocidade para acesso à internet, devido aos serviços denominados *Over The Top* (OTT), como, por exemplo, o Google, com portais de notícias, o que torna as operadoras simples vias de condução de informações, sem participação nas receitas auferidas pelo dados, ao mesmo tempo que congestionam a infraestrutura disponibilizada (SANGAM, 2012; CORDEIRO, 2012b).

O nível meso tem demanda por diversidade de formações de profissionais de alta qualificação, uma exigência tanto por ser SIC quanto por ter ciclo tecnológico curto. Contudo, as atividades operacionais costumam ser subcontratadas (DIEESE, 2009). Existem várias entidades que representam a classe de empresas, com destaque para a Telebrasil, que congrega operadoras, fornecedores e outras entidades com mais de 100 associados, cuja proposta é funcionar como um portal de entrada para as empresas interessadas em negócios de telecomunicações e um canal institucional de acesso aos órgãos governamentais, como o Ministério das Comunicações, a Anatel e a Comissão de Ciência e Tecnologia da câmara dos deputados. É também uma engenhosa solução que permite a dirigentes e especialistas discutir e resolver, num fórum neutro, suas oportunidades de negócio (TELEBRASIL, 2012c). Os eventos de maior destaque na área são a Futurecom e o painel Telebrasil, realizados anualmente.

4.2. EVENTOS CITADOS PELOS ENTREVISTADOS DA FASE 1

Os eventos citados e detalhados neste capítulo são: plano geral de metas de universalização, fusão de empresas, lei do serviço de atendimento ao consumidor, novas faixas de frequência para o serviço móvel pessoal, rede de terceira geração para o serviço móvel pessoal, terceirização de serviços profissionais da planta interna e parcerias com empresas estrangeiras. Durante as entrevistas, foram citados outros eventos como lei do cabo, plano nacional de banda larga, entrada no nono dígito nos números de telefones, portabilidade, Copa do Mundo 2014 e consolidação das empresas de telefonia fixa e móvel, contudo, como não foram considerados incidentes críticos (SCHEIN, 1985), eles não foram detalhados.

4.2.1 Plano geral de metas de universalização

O Plano Geral de Metas de Universalização (PGMU) foi um decreto (2534) aprovado antes da privatização para que as concessionárias tivessem ciência prévia das obrigações. O PGMU estabeleceu metas para 2001, 2003 e 2005, mas se as empresas antecipassem as metas de 2003 para 2001, elas poderiam ofertar outros serviços. Isso era interessante para as firmas, pois expandiriam a telefonia móvel e a telefonia fixa para regiões além da outorga inicial. As metas de 2005 não tinham incentivos, além de atenderem regiões incapazes de compensar, com as margens de lucros esperadas, os investimentos com a disponibilização dos serviços. Consequentemente, as concessionárias tentaram, junto à Anatel, duas ações: (1) a revisão das metas propostas no PGMU ou (2) a utilização do Fundo de Universalização das Telecomunicações (FUST) para subsidiar as instalações para cumprimento das metas. Porém a agência manteve-se firme e exigiu o cumprimento das metas, bem como fez valer o que estava escrito na lei geral das telecomunicações, a qual previa que os custos relacionados ao cumprimento das metas de universalização deveriam ser suportados, exclusivamente, pelas concessionárias por elas responsáveis, mediante a exploração eficiente do serviço (BRASIL, 1997, 1998a, 1998b; TELETIME, 2004).

4.2.2 Fusão de empresas

Para que a fusão entre a Oi e a BrasilTelecom (BrT) pudesse ser realizada, o governo teve, em tempo recorde, que mudar a legislação, pois não era permitido, pelas regras do Plano Geral de Outorgas (PGO), que duas concessionárias de telefonia fixa tivessem o mesmo controlador. A justificativa do governo, para mudar a legislação, era que seria importante a formação de uma operadora competitiva com capital nacional. Contudo, após cerca de 18 meses, houve a entrada da Portugal Telecom (PT) na sociedade. O processo foi feito de forma que a empresa saiu do controle da empresa Vivo em um dia e entrou na Oi no outro dia. O evento trazia expectativas sobre a criação de uma “supertele”, fusão Oi+BrT, sendo esperados movimentos e investimentos significativos. Contrariando as expectativas, a nova empresa formada passou por uma estagnação prolongada, bem como não houve criação de nenhum diferencial, e apenas em 2012 foram feitos anúncios de retomada de investimentos (POSSEBON, 2012b; TELECO, 2012; POSSEBON, 2010). O Quadro 20 mostra a cronologia do evento.

Data	Ação
25/04/2008; 18/12/2008; 08/01/2009	Contrato Oi + BrT; Anuência Anatel; Efetivação fusão Oi + BrT.
28/07/2010; 29/10/2010; 25/01/2011	Contrato PT + Oi; Anuência Anatel; Efetivação PT+OI.
Abril/2012	Anúncio de investimentos significativos, porém ainda abaixo das demais concessionárias.

QUADRO 20. – SEQUÊNCIA DE EVENTOS PARA A FUSÃO DAS EMPRESAS

Fonte: Possebon (2012b); TELECO (2012); Possebon (2010)

4.2.3 Lei dos serviços de atendimento ao consumidor (SAC)

O decreto 6532 foi publicado em 31/07/2008, dando prazo para os *contact centers* de empresas que forneciam serviços regulados pelo poder público federal adequarem-se até 01/12/2008. Entre os principais desafios estavam: (1) permitir o cancelamento e/ou atendimento pessoal no primeiro menu de contato; (2) estar disponível 100% do tempo aos clientes; (3) atendimentos considerando regras de acessibilidade; (4) atendimento ou transferência de ligação em até 60s e (5) gravação das chamadas com disponibilização ao cliente em até 72h, entre outros.

Os custos de melhoria não poderiam ser repassados aos clientes.

O decreto obrigou a maioria das empresas a fazer investimentos em um curto período de tempo, sem retorno financeiro aparente, pelo contrário, como o cliente poderia cancelar um serviço com facilidade, eventualmente, levaria à perda de clientes. O evento também trouxe à tona que o problema, por vezes, não estava no *contact center*, mas nos processos subsequentes (BRASIL, 2008; LOURO, 2012).

4.2.4 Novas faixas de frequência para o serviço móvel pessoal (bandas C, D e E)

Obs.: o texto baseou-se no retorno do gestor entrevistado, denominado, nesta pesquisa, de E01, ao relatório enviado após a fase 1.

São dois momentos relevantes: (1) a definição da faixa de frequências de 1,8GHz (a outra possibilidade era 1,9GHz), para a qual apenas a tecnologia *Global System Mobile* (GSM) tinha solução, como consequências ocorreram mudanças no mercado de celulares, saindo do domínio de poucos fornecedores (principalmente Motorola), para com diversos entrantes no mercado nacional (Nokia, Siemens, Alcatel, Huawei, ZTE, Samsung, LG, entre outros) e (2) o leilão das novas faixas, que iria trazer mais opções de operadoras ao mercado, pois as novas faixas eram importantes para atender à demanda crescente. O objetivo do governo, além de arrecadar com o leilão, era fomentar a competição e, por isso, várias restrições foram criadas às empresas que estavam no mercado. É importante esclarecer que as demais tecnologias, *Code Division Multiple Access* (CDMA, Acesso Múltiplo por Divisão de Código) e *Time Division Multiple Access* (TDMA, Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo), não dispunham de equipamentos para essa faixa de frequências

As empresas entrantes perceberam que, com a infraestrutura baseada na tecnologia GSM, poderiam capturar muitos clientes. Portanto, implantaram rapidamente sua infraestrutura de forma a ter uma cobertura próxima à das operadoras existentes. As empresas existentes perceberam que a tecnologia utilizada por elas não permitiria a manutenção do atual modelo de negócios, então migraram para a tecnologia GSM. A competitividade dessa tecnologia advinha do fato de ser um padrão utilizado em todo o mundo, com uma escala de produção que

tornava a infraestrutura e os terminais mais baratos e com mais opções.

Os efeitos desse evento foram: (1) emergiu um mercado de terminais com a mesma importância que o de infraestrutura, melhorando as ofertas ao cliente final com a chegada de novos fabricantes e modelos; (2) a tecnologia GSM, por ter maior segurança e qualidade, deixou os clientes satisfeitos, trouxe novos fornecedores e mudou o cenário de preços praticados até então e, por fim, (3) é considerado o marco da massificação dos serviços móveis. O mercado de terminais caracteriza-se pelos equipamentos de telefonia que estão com o cliente (por exemplo: telefones celulares) ou na sua casa (por exemplo: telefones fixos ou modems).

4.2.5 Redes de terceira geração (3G) do serviço móvel pessoal

As redes de terceira geração (3G) de telefonia móvel permitem a oferta de outros serviços além da telefonia propriamente dita, como acesso à internet e a conteúdos audiovisuais (IPEA, 2010). As faixas de frequência (1,9GHz) foram leiloadas no final de 2007 e a implantação, iniciada em 2008. O modelo de licitação exigiu que os provedores de 3G cumprissem com obrigações e metas de cobertura, bem como implantassem pelo menos redes 2G em municípios onde não havia telefonia móvel (ANATEL, 2007e).

4.2.6 Terceirização dos serviços profissionais da planta interna

Após a privatização das operadoras de telecomunicações (1998), os novos controladores tinham como metas a redução massiva de custos e a mudança cultural de seus profissionais. Parte das metas foi implementada pela terceirização dos serviços profissionais da planta interna, que corresponde aos equipamentos e softwares que ficam dentro das estações telefônicas, normalmente sistemas complexos que requerem capacitação específica para a operação e a manutenção adequadas, tendo sido um processo em cascata, com quase todas as operadoras promovendo a terceirização, uma observando o que a outra fazia. A terceirização

trazia como ganho adicional a redução de riscos trabalhistas. Havia inexperiência na terceirização porque era comum na época de empresas estatais esse procedimento na planta externa, que corresponde à infraestrutura que fica fora da estação telefônica, como, por exemplo, cabos e armários, mas os serviços profissionais de planta interna eram feitos com pessoal próprio, sendo, contabilmente, um custo variável, não claramente mapeado. Foram testados alguns modelos, entre eles a formação de cooperativas de ex-funcionários, a fim de estimar os valores dos custos dos serviços profissionais. Embora esses modelos de testes não tenham perpetuado, foi formado um referencial de preços imposto às empresas interessadas. Adicionalmente, algumas empresas interessadas, igualmente inexperientes, comprometeram-se com preços abaixo do que aqueles até então praticados. Isso ocorreu porque, em paralelo com a terceirização, os fornecedores asiáticos chegaram ao mercado brasileiro com preços inferiores, praticamente inviabilizando a venda de equipamentos pelos fornecedores tradicionais, restando a eles entrar no mercado de serviços profissionais. Diante das forças de redução de preços, foi imposto um novo patamar que se tornou permanente (GIGLIUCCI, 2005). Como consequência da fragilização dos serviços profissionais, houve problemas de qualidade nas redes de telecomunicações (BAMPI, 2003).

4.2.7 Parcerias com empresas estrangeiras

A lei 8248 de 1991 permitiu que empresas da área de informática e automação fizessem parcerias com empresas estrangeiras na proporção de 51% para a brasileira e 49% para a estrangeira. Essa foi uma forma que o governo encontrou de permitir a atualização tecnológica, que, pelos longos anos de reserva de mercado, estava defasada. Para as empresas nacionais, houve um choque de tecnologia e gestão, que permitiu a modernização e, para as empresas estrangeiras, abriu-se um canal para entrar no mercado brasileiro. Muitas das parcerias transformaram-se em aquisição e, com as demais mudanças na legislação, as empresas estrangeiras puderam atuar de forma independente (BRANDÃO, 2010; BRASIL, 1991; TRICHES, 1996).

5. ANÁLISE DOS DADOS

O referencial teórico para esta pesquisa foi iniciado com estudos sobre monitoração ambiental, de sinais fracos, tipologia de eventos surpresa e gerenciamento de riscos. Porém, conforme alerta Charmaz (2008), um referencial adicional pode ser usado para: (1) situar a nova teoria fundamentada em relação às existentes; (2) explicar o significado de seus conceitos originais; e (3) ajustar a tarefa de escrita aos leitores, que são pesquisadores com conhecimento amplo das teorias existentes. Portanto, sempre que possível, será buscado referencial em teorias existentes para situar determinado aspecto ou propriedade que emergiu dos dados.

Embora o método utilizado nesta pesquisa não seja a técnica habitual de Strauss e Corbin (2008), esses pesquisadores reconhecem como uma possibilidade a procura na literatura de um conceito unificador que possa se ajustar aos dados. Esse sistema, segundo os autores, auxilia os pesquisadores a posicionar seus resultados no campo mais amplo de conhecimento profissional e contribui para o desenvolvimento adicional e para o refinamento dos conceitos existentes em sua área.

O objetivo desta pesquisa não é propor novas denominações para conceitos existentes, ou redefinir teorias aceitas na academia, pois não agregam valor ao avanço da área. Portanto, as teorias existentes e aplicáveis aos conceitos que emergiram dos dados serão empregadas, sempre que possível, no auxílio da explicação do modelo que surgiu por meio desta pesquisa. O objetivo é realçar os pontos confirmados pelos dados da pesquisa e aqueles em que há divergência.

5.1. CATEGORIA CENTRAL

A categoria central, para a qual todas as outras podem ser relacionadas, surgiu, conforme indicaram Strauss e Corbin (2008), durante o processo de codificação seletiva, que consiste em integrar e refinar as categorias.

A categoria central é o “modelo de negócio” com seus antecedentes e consequentes e com as demais categorias convergindo para ela ou partindo dela.

Esta categoria central é composta por 4 partes e tem uma ordem de ocorrência, percebendo-se, contudo, que todas se referem ao modelo de negócio quando se aprofunda a compreensão (FIGURA 6).

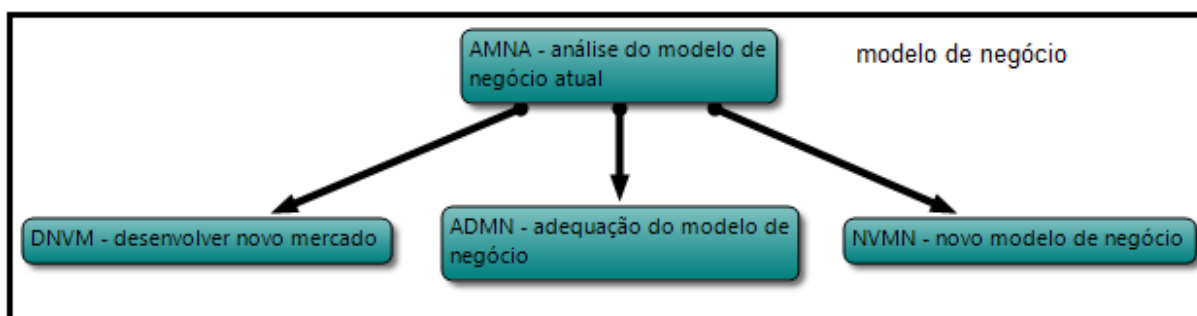


FIGURA 6 – CATEGORIA CENTRAL: MODELO DE NEGÓCIO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A categoria central “modelo de negócio” inicia-se com a análise, considerando alguns aspectos, antecedentes, que fornecerão elementos para a decisão entre as possibilidades: (1) o modelo de negócio será apenas adequado, caracterizando mudanças incrementais; (2) se a empresa vai desenvolver um novo mercado; ou (3) se irá propor um novo modelo de negócio, caracterizando mudanças radicais. Na sequência, serão consideradas determinações sobre outros aspectos, consequentes, para então concluir a análise holística dos impactos dos eventos ambientais. Portanto, perante um evento externo, a empresa analisa, decide e determina de forma holística (FIGURA 7).

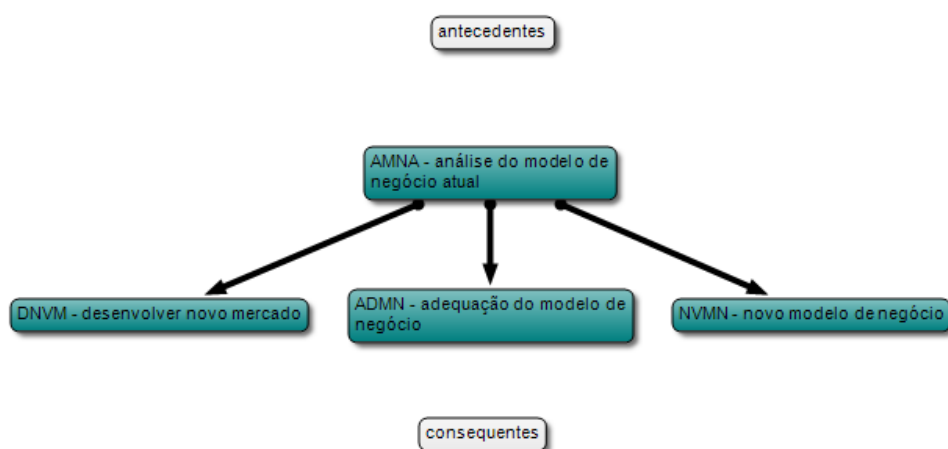


FIGURA 7 – MODELO DE NEGÓCIO: ANTECEDENTES E CONSEQUENTES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O termo “modelo” foi citado em 7 entrevistas (E01, E03, E04, E05, E06, E07, E10), gerando um total de 22 citações em parágrafos, conforme Anexo 1, concluindo-se que é um termo muito utilizado pelos gestores. Em algumas entrevistas, foi utilizado o termo completo (E01, E05), “modelo de negócio”. O termo “estratégia”, mais comum nos meios acadêmicos, apareceu em 6 entrevistas (E01, E02, E04, E07, E09, E10), com um total de 16 (sendo 7 apenas na E02) citações em parágrafos, com sentido de interface com o ambiente externo, planejamento ou movimentos no mercado, conforme Anexo 2. Para ter uma visão ampla dos termos utilizados, no Quadro 21 há uma compilação destes termos, que estão relacionados ao modelo de negócio. Uma característica interessante é a coocorrência entre alguns termos relevantes.

Termos relacionados ao modelo de negócio	Citações em parágrafos	Entrevistas
Estratégia	16 (sendo 7 na E02)	E01, E02, E04, E07, E09 e E10
Inovação	0	Nenhuma
Modelo ou modelo de negócio	22	E01, E03, E04, E05, E06, E07 e E10
Mudanças	19	E01, E04, E06, E07, E08, E09 e E10
Tecnologia	43	Todas
Coocorrência entre modelo e tecnologia, no mesmo parágrafo.	3	E05 e E07
Coocorrência entre modelo e tecnologia, próximos (no parágrafo acima ou abaixo).	6	E01, E04, E05, E06 e E07
Coocorrência entre modelo e mudanças, próximos (no parágrafo acima ou abaixo).	1	E01
Coocorrência entre tecnologia e mudanças, no mesmo parágrafo.	1	E01
Coocorrência entre tecnologia e mudanças, próximos (no parágrafo acima ou abaixo).	2	E01, E07

QUADRO 21.– COMPILAÇÃO E ANÁLISES DOS TERMOS RELACIONADOS AO MODELO DE NEGÓCIO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.1.1 Modelo de negócio – relacionamento das teorias com a pesquisa

Com base nas definições de Teece (2010) e Rasmussem (2007) e no alerta de Lambert (2008), abordados no referencial teórico, percebe-se que o uso da categoria central “modelo de negócio” corrobora as visões desses autores, visto que a forma como os entrevistados a empregaram dizia respeito ao negócio, à criação de valor, à oferta de produtos e trocas financeiras, conforme Anexo 1.

É possível relacionar as pesquisas que ligam o tema à inovação em empresas de base tecnológica (ADES; VASCONCELLOS; PLONSKI, 2001; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DOZ; KOSONEN, 2010; LAMBERT, 2008 e RASMUSSEM, 2007) com a indústria de telecomunicações porque essa tem estreita ligação com a área de internet, visto que provê infraestrutura para essas empresas, bem como utiliza intensamente tecnologia, que é uma das características das indústrias SIC, que compreendem atividades de informática, de telecomunicações e conexas. Nas entrevistas, não apareceu o termo “inovação”, mostrando que não é algo feito conscientemente, porém, conforme se entende o modelo que emergiu da pesquisa, fica claro que, diante de um evento, as empresas realizam inovações que podem ser apenas incrementais (categoria: adequação do modelo de negócio) ou radicais (categorias: desenvolver um novo mercado ou novo modelo de negócio).

Para atender essa lei, essas normas, o cliente teve que ampliar, fazendo ampliações de, tanto de E1s de entrada, como capacidade de gravação que foram, tornaram-se obrigatórias. Local pra retenção dessas gravações, precisou. Local lógico. *Storage* HD, até mesmo fitas de *backup* dependendo da tecnologia e além da, além das adequações nas regras de negócios do cliente, que o que, que era, em que, que consiste isso. Com a nova lei, tinham vários, várias premissas, por exemplo, não poder transferir o cliente mais de uma vez. Da forma que tava desenhado na época a regra de negócios, as lógicas de andamentos das ligações dentro da central, não atenderíamos, então precisou adequar a isso também (E06, 6:6).

Foi feita uma equação na qual se comparou o quanto seria economizado em subsídios aos aparelhos seria suficiente para pagar a implantação. E a economia foi suficiente para financiar a troca de tecnologia. Também havia um apelo de mercado, porque o GSM tem o *chip* que torna o gerenciamento mais fácil para o cliente. Na percepção do cliente a tecnologia GSM por ter entrado depois era mais avançada (E03, 3:34).

Exatamente porque, procurando melhorar a eficiência nessa parte e acho que para poder vender mais e tal poder concorrer melhor com os planos de quem vinha com rede GSM, valores melhores, mais competitivo (E05, 5:46).

Na pesquisa, a necessidade de traduzir a tecnologia em produtos e criação de valor a partir da tecnologia, conforme indicado por Lambert (2008), ficou explícita. Isso ocorreu porque era comum os entrevistados utilizarem relações que foram interpretadas pela pesquisadora, como, por exemplo: “a legislação obrigou a investir em tecnologia” (E06, 6:6); “o cliente percebe esta tecnologia como avançada ou ultrapassada” (E03, 3:34); “esta tecnologia obriga a ter preços maiores ou menores” (E05, 5:46); “esta tecnologia reduz a competitividade” (E05, 5:46); e “o custo com a

mudança da tecnologia é paga com a redução dos subsídios” (E03, 3:34). Essas afirmações corroboram Ades, Vasconcellos e Plonski (2011), que alertam que uma tecnologia sem um modelo de negócio adequado pode não ser adotada.

Ades, Vasconcellos e Plonski (2011) detalham as etapas para adoção da tecnologia como um processo linear. Essa forma é útil quando se está em procedimento de introdução de novos produtos. Porém, nesta pesquisa, na qual se estudam os impactos dos eventos ambientais, pode não ser possível passar, adequadamente, por todas as etapas. Dessa forma, a inovação ocorre pela saída da rotina de forma rápida, e após uma avaliação do modelo de negócio, faz-se a tomada de decisão.

Os novos modelos de negócios, por vezes, tornam obsoletos os anteriores, situação analisada pelo entrevistado E04, ou com mais frequência, os novos modelos de negócios não destroem o anterior, apenas esvaziam a demanda, diminuindo o potencial de lucro dos antigos, situação analisada pelo entrevistado E08, corroborando as indicações de Hamel (2000).

A integração, por meio do modelo de negócio, das estratégias com as mudanças tecnológicas, propostas por Chesbrough e Rosenbloom (2002) e Ades, Vasconcellos e Plonski (2011), ficou estabelecida na pesquisa, ao relacionar categorias ligadas à tecnologia com as demais relacionadas ao negócio. Há similaridade entre os esquemas dos autores com a pesquisa, pois trazem o modelo de negócio como mediador entre a tecnologia e a criação de valor, conforme mostrado na Figura 8.



FIGURA 8 – MODELO DE NEGÓCIO COMO MEDIADOR ENTRE A TECNOLOGIA E A CRIAÇÃO DE VALOR
 Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa, para mostrar as similaridades com as propostas de Ades, Vasconcellos e Plonski (2011) e Chesbrough e Rosenbloom (2002)

Na pesquisa, o adiamento e a necessidade de tempo, alertados por Machado-da-Silva e Fernandes (1998) e descritos, por meio de etapas, por Isabella (1990), foram constatados e serão tratado mais à frente. Porém o adiamento não pode ser sustentado por muito tempo, pela urgência em analisar, decidir e determinar em relação ao modelo de negócio.

Após a análise segundo as teorias, foram evidenciados os motivos para considerar o modelo de negócio como categoria central: (1) os gestores, ao analisar os impactos, procuram combinar elementos de tecnologia com criação de valor; (2) os eventos requerem mudanças, que são as inovações; (3) a tecnologia é indissociável dos demais itens a serem analisados ou mudados; (4) um evento é um fator catalisador ou impulsionador da inovação no modelo de negócio; e, por fim, (5) os processos de introdução de novos produtos podem ocorrer, normalmente, porém, em presença de evento, a inovação se faz urgente.

Foi feita a análise da categoria central, segundo orientação de Strauss e Corbin (2008), para evidenciar que o método foi aplicado corretamente. Essa análise está explicada no Apêndice F.

5.2. ALINHAMENTO DO MÉTODO, DO MODELO DA PESQUISA E DA CONSTRUÇÃO DA AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DOS EVENTOS

Para que as nuances da pesquisa pudessem ser detalhadas, foi feito o enquadramento entre: (1) os elementos do paradigma, que é uma ferramenta analítica proposta para ajudar os pesquisadores a integrar estrutura com processo, sugerida por Strauss e Corbin (2008) para auxiliar na codificação axial; (2) as fases da construção de um evento impactante, segundo a avaliação dos gestores, proposto por Isabella (1990), o qual está descrito no referencial teórico; e, por fim, (3) o modelo proposto nesta pesquisa.

O enquadramento surgiu naturalmente porque foram considerados, os elementos do paradigma e as fases da construção de um evento impactante, durante toda a interpretação dos dados a fim de auxiliar no surgimento de um modelo lógico. O modelo de avaliação de impactos de eventos ambientais parte da análise do modelo de negócios atual, pois a estrutura é a mesma para todos os acontecimentos e se refere ao ambiente institucional das empresas de telecomunicações, detalhado no item contexto da área substantiva, segundo os conceitos da competitividade sistêmica (ESSER *et al.*, 1988). As condições contextuais, interventoras e consequências foram detalhadas a partir do item 4.1 para cada um dos eventos citados nas entrevistas em profundidade. As condições

contextuais referem-se à fase de antecipação e as consequências, à fase de mesma denominação, como proposto por Isabella (1990).

O modelo da pesquisa tem foco nas condições causais, não-ação, a que a pesquisadora denominou de parálise, e em ações do paradigma, bem como nos estágios de confirmação e culminação da construção de eventos impactantes pelos gestores, proposto por Isabella (1990). Assim, foram consideradas as etapas do paradigma de Strauss e Corbin (2008), bem como as fases de Isabella (1990). Os relacionamentos entre os elementos do paradigma, o modelo de pesquisa e as fases da construção dos impactos dos eventos estão indicados na Figura 9.

Paradigma (Strauss e Corbin, 2008)	Modelo da pesquisa	Construção de eventos impactantes (Isabella, 1990)
Condições contextuais		Antecipação
Condições interventoras		Estrutura
Condições causais e parálise	- Análise do modelo de negócios atual	Confirmação e culminação
Ações	- Adequação do modelo de negócios - Desenvolver novo mercado - Novo modelo de negócio - Determinações sobre infraestrutura, profissionais, fornecedores, problemas internos e processos.	Culminação
Consequências		Consequências

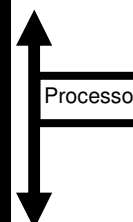


FIGURA 9 – ALINHAMENTO DO PARADIGMA (STRAUSS; CORBIN, 2008), DO MODELO DA PESQUISA E DA CONSTRUÇÃO DE IMPACTOS DOS EVENTOS (ISABELLA, 1990)

Fonte: Elaborado pela autora (2012), com base em Strauss e Corbin (2008) e Isabella (1990)

5.3. DINÂMICA DO MODELO

O modelo tem como dinâmica a sequência analisar → decidir → determinar, que corresponde aos subprocessos esquematizados na Figura 10.

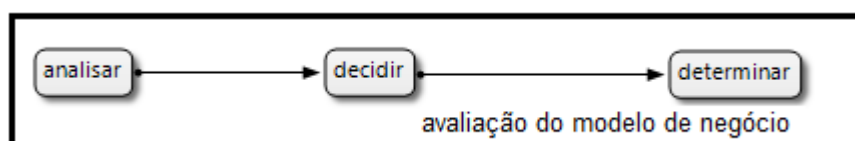


FIGURA 10 – SUBPROCESSOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Cada subprocesso compreende alguns aspectos relacionados no Quadro 22. Como o modelo é para avaliar os impactos de eventos, para uma compreensão holística, qualquer ação só pode ocorrer após a consideração de todos os aspectos, mesmo que ao final se conclua que nem todos são relevantes para determinado acontecimento. As ações não fazem parte da proposta da pesquisa, por isso não foram desenvolvidas. Também pode ocorrer que diversas empresas considerem relevantes diferentes conjuntos de aspectos, que são as proposições 3 e 4 desta pesquisa.

O modelo propõe uma linha de raciocínio que segue de um subprocesso para outro, contudo os aspectos podem ser iterativos, logo sempre que houver necessidade de reanálise ou de expansão de um ponto de vista, pode-se retornar recursivamente aos aspectos do subprocesso anterior até que a avaliação dos impactos esteja delineada.

Subprocessos	Aspectos
Analisar (Análise do modelo de negócios atual)	Inteligência sobre os concorrentes; Legislação e políticas (acrescentado após a fase 2); Impacto da tecnologia atual; Impacto da tecnologia futura; Modelos de negócios em mercados desenvolvidos (eliminado após a fase 2); Tendências da sociedade; Experiência do cliente; Paradigma de preços; Motivação subjacente (eliminado após a fase 2); Posicionamento na estrutura industrial (eliminado após a fase 2).
Decidir	Desenvolver novo mercado; Adequação do modelo de negócios; Novo modelo de negócio.
Determinar	Investimento em infraestrutura; Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos; Processos: adequação e estabelecimento; Problemas internos; Requisitos dos profissionais.

QUADRO 22. – SUBPROCESSOS E SEUS ASPECTOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.4. ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL (AMNA)

“[...] ali a operadora Psi nada de braçada.”

Durante a análise dos dados e pelas respostas na entrevista E01 e E02, foi percebido que os eventos não são surpresa, visto que vão se formando, seja pelo anúncio de entidades governamentais, concorrentes ou pela alteração nos resultados financeiros, conforme se pode verificar no Quadro 23. A área substantiva depara-se com eventos com frequência, contudo, para justificar e explicar o modelo da pesquisa, serão enfatizados, nesta análise de dados, apenas os considerados incidentes críticos (SCHEIN, 1985) pelos gestores.

Evento	1ª informação sobre o evento	Oficialização do evento	Agentes de informação principais
PGMU2005	15/05/1998	31/12/2005	Decreto presidencial.
Fusão	24/04/2008	08/01/2009	Imprensa, agência de regulação.
Lei do SAC	31/06/2008	01/12/2008	Decreto presidencial
3G	14/06/2007, mas se falava sobre isto em 2002. Assim como hoje se fala da 5G.	20/12/2007	Imprensa, agência de regulação.
Terceirização da planta interna	LGT, de 1997, previa nos artigos 60 e 94.	2001	Operadoras.
Bandas C, D e E	21/09/2000	Jan./fev. 2001	Imprensa, agência de regulação.
Parcerias com empresas estrangeiras	Não foram localizados documentos secundários, apenas diretrizes do governo Collor.	23/10/1991	Decreto presidencial.

QUADRO 23. – PERÍODO DE FORMAÇÃO DO EVENTO (FASE DE ANTECIPAÇÃO)

Fontes: Anatel (2002), Anatel (2007a), Anatel (2007b), Brasil (1991), Brasil (1998a), Brasil (2008), Gigliucci (2005), Lobo (2008), Quintella e Costa (2009), Teletime (2009), Teleco (2012)

Durante a formação, fase de antecipação, os envolvidos procuram realizar algumas conformações nos eventos por meio de associações, sindicatos patronais ou declarações à imprensa. No Quadro 24, foram selecionadas algumas destas tentativas de conformações encontradas em documentos secundários.

Evento	Data	Teor
Bandas C, D e E	29/10/2000	Grupos defendem a faixa de frequência 1,9GHz (a que foi escolhida no final foi a 1,8GHz);
	2000	Parecer favorável à 1,8GHz.
Terceirização da planta interna	2003	Alerta para a deterioração da rede, pela forma como estava sendo feita a terceirização.
PGMU 2005	2005	Solicitação de mudanças das metas ou uso do FUST para financiá-las.

QUADRO 24. – TENTATIVAS DE CONFORMAÇÃO NOS EVENTOS, DURANTE A FASE DE ANTECIPAÇÃO

Fonte: Bampi (2003), Pressinott (2000), Rego (2009), Teletime (2004)

Independentemente das ações de conformação nos eventos, ocorre um marco, seja uma data ou, mais comum, uma série de ações que o caracterizam. Conforme o Quadro 24, poder-se-ia supor que, como há ciência da ocorrência dos eventos com antecedência, as empresas poderiam se preparar, mas não foi o que se constatou na pesquisa. Nessa condição, inicialmente os envolvidos esperam que seu planejamento tradicional seja capaz de responder aos eventos, fase de confirmação, tendo isso sido verificado pela parada para análise que ocorre logo que se oficializa um acontecimento.

É que eu, assim, eu vejo hoje, como que hoje tá. A Psi ela desistiu de investir, ela investindo num nível bem menor do que as outras operadoras. Ela resolveu tirar dinheiro daquilo que ela tinha, ou seja, rentabilidade dos ativos, já existentes... A diferença de investimento, não tenho números agora, mas eu tava analisando é bem significativa. Se ela tivesse investindo aí. Então, isso acabou, acabou, acabou impactando, mas eu não sei qual foi o impacto disso lá pra cima. Porque eu já não tinha uma visão muito boa daquelas redes, as aqui eu acho que aqui acabou deixando o mercado um pouco de lado (E02, 2:4).

Passou se um ano, um ano e pouquinho e não se sabia nada. Tava em processo de fusão e ficou um tempo meio turbulento, depois que passou isso... Houve claramente uma, uma, um nível investimento reduzido. Na Psi como um todo, não só aqui. Ai você vê, ai você vê assim sem grades movimentos de participação em editais em leilões, e tal (E02, 2:5).

Eu acho que a Psi poderia ter investido, poderia enfim, criado algum diferencial, mas não criou, essa fusão não criou diferencial nenhum (E02, 2:27).

Clientes, então isso, mais ou menos por onda, assim é que nem moda, uma vai aí, a outra vai também, a outra vai, vai e vai. Quer dizer todos acabam indo mais ou menos na mesma direção. É difícil isso acontecer de uma forma muito isolada (E04, 4:159).

[...] vou pegar um exemplo do mundo de telecom, a Tau fechou que o seu negócio era terceirizar. Aí a Psi que não tinha pensado, “mas porque que eles estão fazendo isso? Será que é bom? Será que é ruim? Vamos fazer um estudo, ah é bom! Os caras, acho que tão certos, estão fazendo lá no exterior, estão fazendo, então vamos fazer também”. Ai é um processo de contágio, ai as outras vão na mesma linha (E04, 4:161).

[...] elas até hoje é assim, elas meio que esperam eu sempre sinto isso. Esperam a outra dar o sinal de investimento para que ela possa investir também (E05, 5:31).

Essa parada para a análise contempla a primeira parte do modelo da pesquisa. Foi constatado que a parada se inicia com foco no que os concorrentes

fazem. O que levou E02 a considerar como evento crítico a fusão de empresas foi os gestores das demais empresas não esperarem um tempo tão longo de inércia (E02, 2:4, 2:5, 2:27).

A parada para análise serviu para verificar os movimentos dos concorrentes perante o evento para adotá-los (E04, 4:159, 4:161). O entrevistado E05 conseguiu traduzir em palavras o que foi percebido na maior parte das entrevistas: que os concorrentes observam-se (E05, 5:31).

Além dos concorrentes, são verificados outros aspectos como impacto da tecnologia atual e futura, modelos de negócios em mercados desenvolvidos (eliminado na fase 2), tendências da sociedade, motivação subjacente (eliminado na fase 2), experiência do cliente, posicionamento na estrutura industrial (eliminado na fase 2), paradigma de preços e legislação e políticas (acrescentado na fase 2). Esses componentes compreendem o conjunto de condições causais da análise dos impactos dos eventos e são uma composição de todos os que apareceram nas entrevistas. Os aspectos da análise do modelo de negócios atual estão representados na Figura 11 (fase 1) e Figura 12 (fase 2).

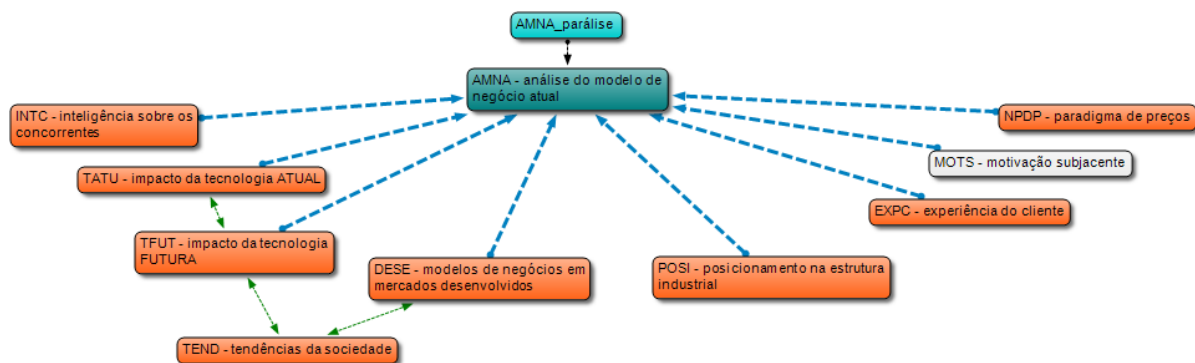


FIGURA 11 – ASPECTOS DA ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL – FASE 1 (SEM AJUSTE)

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

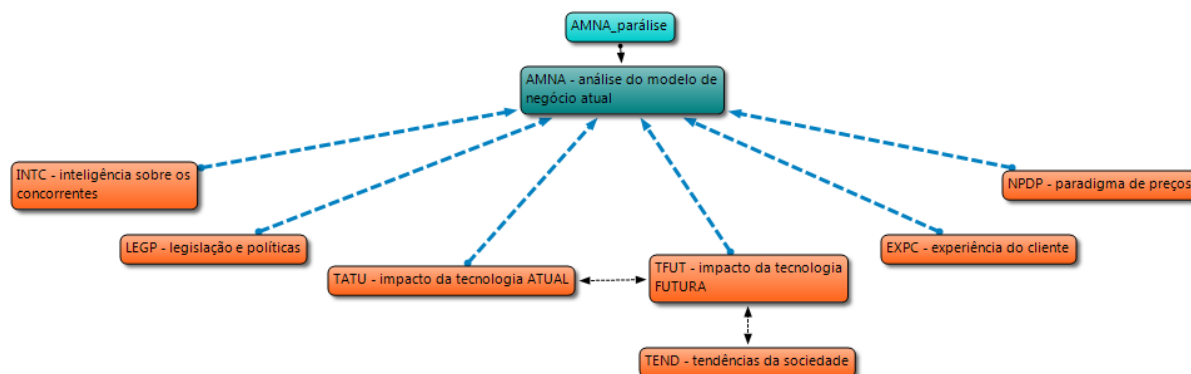


FIGURA 12 – ASPECTOS DA ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL – FASE 2 (COM AJUSTE)

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A análise do modelo de negócios atual é o momento, conforme Schein (2004) denomina, da constatação de evento crítico, que é a percepção de necessidade de mudança como uma resposta à ansiedade pela sobrevivência. Finalizando a análise, os gestores percebem que o modelo de negócio, com o evento, não se ajustará ao mercado, bem como não poderá ser enfrentado com o planejamento tradicional, sendo necessárias decisões e determinações.

O conceito teórico que pode ser associado a esta primeira parte da categoria central e da avaliação dos impactos dos eventos, denominado na pesquisa de “análise do modelo de negócios atual” (AMNA), é a “inteligência competitiva”. Para Tarapanoff (2001), é uma síntese teórica no tratamento das informações para a tomada de decisão. É composto por vários tipos de informação como tecnologia, ambiente, usuário, competidores, mercado e produto, sendo capaz de transformar pedaços esparsos de dados em conhecimento.

Optou-se pela denominação de “análise do modelo de negócios atual”, além de estar alinhado com a denominação da categoria central, porque envolve aspectos específicos para a área substantiva da pesquisa. A definição de análise do modelo de negócios atual é a verificação e a percepção, após a análise dos aspectos: inteligência sobre os concorrentes, legislação e políticas, impacto da tecnologia atual, impacto da tecnologia futura, tendências da sociedade, experiência do cliente e paradigma de preços, de que, com o evento, o modelo de negócio atual se ajustará ou não ao mercado.

Na pesquisa, foi observado que os gestores realizam duas construções mentais correspondentes à fase de confirmação e culminação de Isabella (1990): (1) percepção de que o modelo de negócio atual não irá funcionar, logo, o planejamento

tradicional não é suficiente para responder ao evento e (2) percepção de que novas formas de atuação (novo mercado, adequação ou novo modelo de negócios) são requeridas. As diversas reações aos eventos corroboram a proposição 4 desta pesquisa, ou seja, cada empresa percebe o impacto de um acontecimento ambiental de forma diferente. A caracterização descritiva da “análise do modelo de negócios atual” está no Quadro 25.

Aspecto	Entrevistas										Delphi	Total
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10		
Inteligência sobre os concorrentes	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	10
Legislação e políticas	X			X	X	X	X	X	X		X	8
Impacto da tecnologia atual	X	X	X		X	X		X		X		7
Experiência do cliente	X	X		X	X	X		X			X	7
Posicionamento na estrutura industrial	X				X		X	X	X			5
Paradigma de preços	X		X	X	X						X	5
Impacto da tecnologia futura	X		X		X					X	X	5
Modelos de negócios em mercados desenvolvidos	X		X	X						X		4
Motivação subjacente	X	X		X								3
Tendências da sociedade	X									X		2
Total	10	4	5	6	7	2	3	5	3	5	6	

QUADRO 25. – CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DOS ASPECTOS DO SUBPROCESSO ANALISAR

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Nota: após o ajuste, na fase 2, E02 passou a contemplar também o aspecto “legislação e políticas”.

O modelo buscado na pesquisa tem o objetivo de permitir uma avaliação holística dos impactos de um evento, portanto, todos os aspectos devem ser analisados antes de qualquer ação. Contudo, é necessário definir uma ordem coerente de avaliação dos diversos aspectos. O critério utilizado foi a quantidade de vezes que determinado aspecto emergiu, considerando o conjunto das 10 entrevistas da fase 1 e as sugestões da fase 2. Portanto, a partir da análise descritiva apresentada no Quadro 25, foi definida a ordem dos aspectos, detalhada e comentada no Quadro 26.

Ordem	Aspecto	Análise
1	Inteligência sobre os concorrentes	Coerente com o período de parálise no qual as empresas examinam-se.
2	Legislação e políticas	Os especialistas da fase 2 apontaram a importância desse aspecto. Portanto, as diversas citações que estavam relacionadas como propriedades de outros aspectos foram reclassificadas e isso permitiu a emergência do 2º aspecto mais citado nas entrevistas, comprovando a importância do aspecto.
3	Impacto da tecnologia atual Impacto da tecnologia futura Modelos de negócios em mercados desenvolvidos Tendências da sociedade	Como a área substantiva é dependente de tecnologia e os diversos aspectos relacionam-se, serão analisados em sequência. Obs.: o aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos” foi eliminado na fase 2.
4	Experiência do cliente	Os clientes são analisados considerando os interesses dos demais <i>stakeholders</i> , por isso não é primeiro aspecto a ser avaliado.
5	Posicionamento na estrutura industrial	Esse aspecto foi eliminado na fase 2.
6	Paradigma de preços	Após a análise dos demais aspectos é possível inferir quais serão os impactos sobre os preços.
7	Motivação subjacente	O aspecto foi eliminado na fase 2, porém pelo relacionamento com “legislação e políticas” foi transformado em propriedade desse.

QUADRO 26. – ORDEM DOS ASPECTOS CONSIDERADOS NO SUBPROCESSO ANALISAR

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.4.1 AMNA – relevância

O ambiente da área substantiva (SIC) estudado nesta pesquisa caracteriza-se por ser turbulento, de rápida obsolescência tecnológica (ciclo tecnológico breve) e intensivo em capital; portanto, paradas longas podem comprometer a competitividade. Embora precise ter uma parada, porque é impossível uma análise instantânea, ela poderia ser antecipada, porque os eventos não são surpresa, ou deliberadamente otimizada, ao serem considerados vários aspectos.

Para que isso seja possível, as empresas terão que se conscientizar de que:

- experimentar um evento por diversos gestores permite uma aprendizagem rica (BECK; PLOWMAN, 2009), conforme o que ocorreu em E10, quando vários gestores perceberam que os processos vigentes da forma como estavam não poderiam responder corretamente ao evento. Isso também foi verificado em E07, quando a transformação em todos os níveis permitiu a atuação em novo mercado,

expandindo as áreas de atuação, e com isso a empresa consolidou-se como uma parceira confiável.

- aceitar que empresas bem-sucedidas tenham dificuldades de reorientar rapidamente suas ações diante de eventos (MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES, 1998). Isso ocorreu em E01, E03 e E05 por demorarem a decidir pela troca de tecnologia; em E06 por atender parcialmente a legislação; em E08 por se decidir pela expansão das regiões de atuação apenas quando foram reduzidas as receitas de ligação de voz, por meio de telefonia fixa; em E09 por demorar a perceber que a agilidade, a flexibilidade e os preços baixos seriam valores imprescindíveis para permanência no mercado assim que mudou a dinâmica de oferta de produtos.

- aceitar que há tendência em ignorar avisos contrários às crenças dos gestores (BECK; PLOWMAN, 2009). Isso ocorreu em E10, pelo fato de os gestores conseguirem cumprir metas anteriores e por parecer que eram instalações rotineiras e em E03, pela participação de mercado relevante, quando havia apenas duas opções aos clientes; e

- os eventos permitirem a emergência de lacunas que não estavam previstas no planejamento tradicional (LAMPEL; SHAMSIE; SAPHIRA, 2009). No entanto, isso não é sinônimo de má gestão.

5.4.2 AMNA – aspectos complementares

Assim como os demais aspectos, a análise é qualitativa e limitada pela precisão das informações. Os desafios são os citados no item relevância e dizem respeito, fundamentalmente, à resistência dos gestores em realizar mudanças. Portanto, trata-se de uma inferência do porquê o modelo não atende mais às necessidades de mercado.

As fontes de dados são as informações que vêm do ambiente externo (especialmente legislação e políticas, inteligência sobre os concorrentes, modelos de negócios em mercados desenvolvidos, tendências da sociedade), as que são obtidas da própria empresa (especialmente impacto da tecnologia atual, experiência do cliente e posicionamento na estrutura industrial) e a combinação entre ambas (paradigma de preços e impacto da tecnologia futura), que podem estar disponíveis,

porém sendo, conforme alertado por Tarapanoff (2001), desafiador transformá-las em conhecimento útil para tomar decisões com segurança.

5.5. INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES (INTC)

“[...] eu não tenho uma mesa de guerra.”

Este componente da análise do modelo de negócios atual foi o mais citado, tendo aparecido em nove entrevistas. Segundo Porter (1986), um sistema de inteligência sobre os concorrentes é um mecanismo organizado para analisar a concorrência a partir dos dados, que devem ser reunidos ao longo de um período de tempo, para que resultem em um quadro esclarecedor. Apesar de terem sido entrevistados os níveis tomadores de decisão, não foram constatados sistemas de análise de concorrência, por isso, o aspecto foi denominado apenas de “inteligência sobre os concorrentes”.

A observação dos concorrentes é uma ação fundamental em qualquer indústria; entretanto, para esta pesquisa, foi constatada ênfase maior do que, por exemplo, a observação dos clientes, citada em 6 entrevistas com teor fraco. O que transparece é que os gestores atuam na indústria, fundamentalmente, com base nos movimentos dos concorrentes, fato justificável pelo mercado oligopolista e pela necessidade de considerar todos os *stakeholders*.

A definição de inteligência sobre os concorrentes é a análise dos movimentos (região de atuação, referência e ética), dos preços (custos e preços), dos produtos e serviços dos concorrentes. Os produtos são, por exemplo, ligações de voz, SMS, internet, entre outros. Serviços são, por exemplo, manutenção, atendimento no *contact center*, entre outros.

5.5.1 INTC – relevância

E aí o que aconteceu foi que as operadoras, as existentes começaram a perder mercado, *marketshare* e as novas começaram a ocupar espaço

(E01, 1:2).

[...] trouxe de fato a competição porque baixou muitos os preços e a tecnologia GSM contribuiu para baixar mais os preços (E03, 3:31).

Chegaram as novas operadoras ali, então quando essas novas operadoras chegaram, eu acho que aí começou efetivamente a concorrência dentro do mercado (E05, 5:9).

[...] bom, você vai concorrer com uma Telesp que já tem uma base de assinantes enorme então para que eu posso tirar assinantes na antiga Telesp, Telepar aqui, eu preciso baratear, então eu vou buscar [...] (E05, 5:11).

A concorrência ajudou bastante (E05, 5:17).

Esperam a outra dar o sinal de investimento para que ela possa investira também, então, e naquele momento as operadoras que estavam aqui, elas se sentiram, eu acho que, eu acho que tem uma palavra meio assim, elas se sentiram ameaçadas (E05, 5:33).

[...] tentam fugir para algum modelo de negócio que eles possam continuar (E05, 5:41).

[...] retorno às vezes pode até não ser dos melhores, mas tem que fazer, pois se não fizer, a concorrência fará e a gente vai perder cliente pra concorrência (E10, 10:38).

Como o objetivo é manter a competitividade, independentemente dos movimentos dos concorrentes, estas análises permitem a comparação e o alerta em relação a eles, de forma a obter subsídios para definições posteriores. Para as empresas que são atuantes com a ocorrência de um evento, é constatada a parada para análise, que corresponde a uma paralisação de toda a indústria (tema tratado no item “análise do modelo de negócios atual”), com o objetivo principal de verificar os movimentos dos concorrentes. A partir da observação dos concorrentes, as empresas que atuam no mercado poderão perceber que: (1) o modelo de negócio praticado será atacado (E01, 1:2; E03, 3:31; E05, 5:33) e (2) a velocidade e o método de estabelecimento da infraestrutura dos concorrentes criarão mais valor para os clientes (E05, 5:9, 5:41; E10, 10:38). Em ambas as situações, são requeridas decisões e determinações.

As empresas que pretendem entrar no mercado analisam o modelo de negócios atual, oferecido aos clientes pelas empresas que atuam, com o objetivo de subsidiar as próximas decisões. Logo, podem propor um novo modelo de negócio, compensando os pontos fracos percebidos (E05, 5:11, 5:17).

5.5.2 INTC – aspectos complementares

E aí o que aconteceu foi que as operadoras, as existentes começaram a perder mercado, *marketshare* e as novas começaram a ocupar espaço (E01, 1:2).

Quer dizer até você percebe quando você olha pra preços e olha pra produtos, você consegue entender um pouco da estratégia. Por exemplo, você sabe quando a empresa indo pro toppremier... tá indo pras pequenas e medias empresas, mas aquelas maiores. Ou quando tá indo pro mercado corporativo, então alguns conforme o portfólio de produtos você sabe qual é..., então assim até certo ponto você consegue perceber o mercado, a estratégia de mercado, estratégias mais globais assim em geral a empresa tem um perfil (E02, 2:38).

A pergunta que apareceu várias vezes foi: Será que vale a pena entrar antes? Portanto, olhar a concorrência é fundamental, em especial para onde está indo: novos municípios; reforços nas grandes cidades; nos distritos e rodovias (E03, 3:26).

Então, às vezes ele acaba comentando, até num lance de vender, ele comenta "porque esse sistema proporciona esse serviço, inclusive a gente já assinou com a Lambda". Ah, assinou com a Lambda. Provavelmente a Lambda vai fazer (E10, 10:68).

A análise dos concorrentes é limitada por natureza, seja pela disponibilidade de fragmentos de informação, pelas medições indiretas ou pelas análises financeiras que são *ex-post*, ou outras situações (E01, 1:2; E02, 2:38; E03, 3:26; E10, 10:68). Portanto, são o poder de síntese e a abstração dos gestores que farão a diferença, bem como o bom uso de fontes de informação, que vão desde os fornecedores (citadas em E02 e E10), associações de empresas (citadas em E01 e E04), mídia (citada por E03 e criticada como “distorcedora” por E02) até fóruns de discussões sobre tecnologia e mercado (citado por E03).

Embora não tenha sido citada nas entrevistas, essa observação ostensiva dos concorrentes pode transformar as empresas em seguidoras, limitando as inovações e as diferenciações.

5.5.3 INTC – propriedades

Porter (1986) cita como propriedades da inteligência sobre os concorrentes: metas futuras, estratégias em curso, proposição de hipóteses sobre si mesmo e sobre a indústria, capacidades (pontos fortes e fracos) e perfil de resposta dos concorrentes. Contudo, na pesquisa, surgiram propriedades de cunho pragmático e restritas, conforme o Quadro 27. Isso ocorre porque as propriedades indicadas por Porter provêm de um sistema de monitoração de concorrentes, que é contínuo e atualizado com regularidade, e as que emergiram na pesquisa referem-se ao que se observa com foco na resposta ao evento.

Propriedades indicadas por Porter	Propriedades que emergiram da pesquisa
Metas futuras.	Região de atuação.
Estratégias em curso.	Região de atuação, preço, produtos.
Proposição de hipóteses sobre si mesmo e sobre a indústria.	Ética, custos.
Capacidades (pontos fortes e fracos).	Referência, nível de serviço.
Perfil de resposta dos concorrentes.	Região de atuação.

QUADRO 27. – APROXIMAÇÃO ENTRE AS PROPRIEDADES DE PORTER E AS QUE EMERGIRAM NA PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora (2012), com base em Porter (1986)

As propriedades encontradas foram produtos, região de atuação, ética, referência, nível de serviço, preços e custos, que serão detalhadas na sequência e estão na Figura 13.

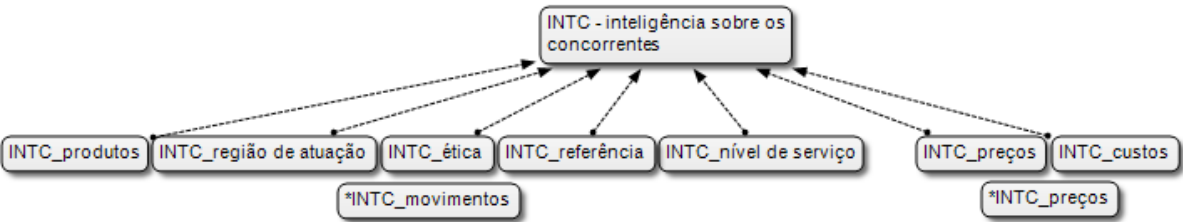


FIGURA 13 – INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES – PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O contexto e as propriedades do aspecto “inteligência sobre os concorrentes” são diversos, sendo algumas informações específicas relacionadas ao evento e outras que, embora possam auxiliar na análise dos impactos dos

acontecimentos, provavelmente fazem parte do planejamento tradicional das empresas, conforme a Figura 14.

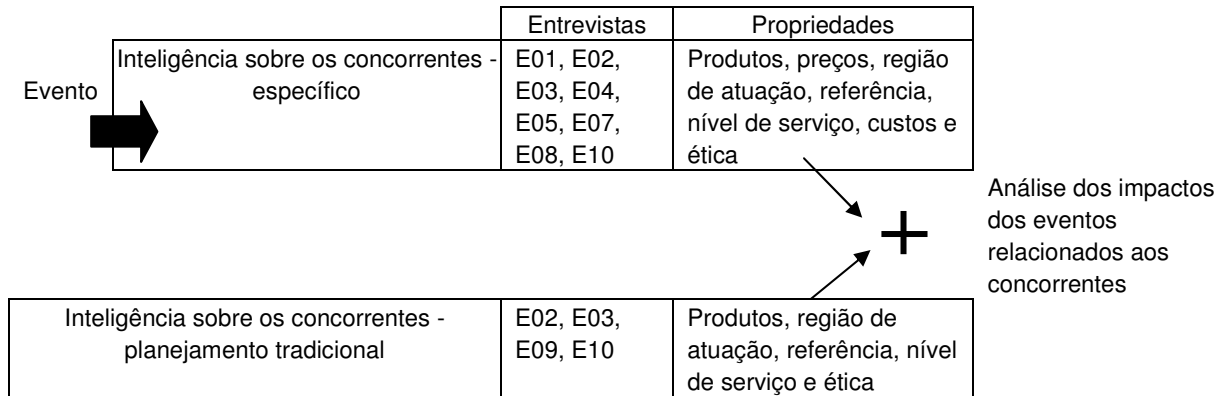


FIGURA 14 – COMBINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES ESPECÍFICA PARA O EVENTO E DO PLANEJAMENTO TRADICIONAL

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

INTC – produtos

E aí o que aconteceu foi que as operadoras, as existentes começaram a perder mercado, *marketshare* e as novas começaram a ocupar espaço (E01, 1:2).

Quer dizer até você percebe quando você olha pra preços e olha pra produtos, você consegue entender um pouco da estratégia. Por exemplo você sabe quando a empresa indo pro top premier... tá indo pras pequenas e medias empresas, mas aquelas maiores. Ou quando tá indo pro mercado corporativo, então alguns conforme o portfólio de produtos você sabe qual é..., então assim até certo ponto você consegue perceber o mercado, a estratégia de mercado, estratégias mais globais assim em geral a empresa tem um perfil (E02, 2:38).

[...] trouxe de fato a competição porque baixou muitos os preços e a tecnologia GSM contribuiu para baixar mais os preços (E03, 3:31).

[...] tentam fugir para algum modelo de negócio que eles possam continuar (E05, 5:41).

Hoje em dia, hoje em dia a Delta antigamente já não sobreviria hoje competindo com a Épsilon de forma alguma (E09, 9:90).

[...] o retorno às vezes pode até não ser dos melhores, mas tem que fazer, pois se não fizer, a concorrência fará e a gente vai perder cliente pra concorrência (E10, 10:38).

A perda de participação de mercado indicou que os produtos e os serviços oferecidos pelos concorrentes são mais atrativos para os clientes (E01, 1:2; E03, 3:31; E05, 5:41; E09, 9:90). Isso pode ter sido motivado por eventos que estabelecem o uso de novas tecnologias, que, conseqüentemente, levam à redução de preços, à oferta de produtos que parecem mais avançados e com mais opções de ofertas e terminais. Portanto, a atratividade, em especial dos produtos das empresas entrantes, precisa ser monitorada.

O objetivo de monitorar os produtos dos concorrentes, às vezes, é verificar se devem ser lançados os mesmos produtos (E10, 10:38) e com isso impedir: (1) lacunas para a ocupação de mercado pelos concorrentes ou (2) que o cliente perceba um diferencial nos concorrentes.

Cada produto é indicado para um perfil de cliente. Logo, produto e perfil podem ser analisados juntos, porque são relacionados (por exemplo, clientes corporativos precisam de produtos de alta confiabilidade, enquanto clientes pessoas físicas, normalmente, preferem produtos de preços baixos). Assim, uma maneira de perceber se uma empresa está se tornando um concorrente relevante é por meio da análise dos produtos (E02, 2:38).

A propriedade “produto”, do aspecto “inteligência sobre os concorrentes”, é definida pela verificação: (1) da atratividade dos produtos oferecidos pela empresa, comparando com os concorrentes e (2) se os novos produtos similares lançados pelos concorrentes devem também ser lançados pela empresa.

Análise dimensional (QUADRO 28)

O polo dimensional inferior refere-se a uma ameaça, pois os concorrentes têm produtos mais atrativos no mercado atual, em que a troca de operadora foi facilitada pela portabilidade, bem como pela demanda crescente em telecomunicações. O outro aspecto do polo dimensional inferior é a necessidade de lançar produtos ofertados pelos concorrentes, pois não o fazendo, ficará uma lacuna que poderá ser percebida pelos clientes.

O polo dimensional intermediário é o caso do mercado em equilíbrio, no qual não se consegue diferenciar empresas, porque todas ofertam o mesmo pacote de produtos. Se houver um lançamento de produtos pelos concorrentes que pareça interessante para a empresa que observa, essa empresa poderá seguir os demais concorrentes.

O polo dimensional superior ocorre quando a empresa, após a análise, conclui que os produtos dos concorrentes são menos atrativos ou que não é requerido o lançamento de um novo produto. É a situação de competitividade mantida.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Os produtos são mais atrativos aos clientes.	Ofertam os mesmos produtos.	Os produtos são menos atrativos.
Lançar produto, pela ameaça.	Lançar produto, pela oportunidade.	Não é necessário lançar produto novo.

QUADRO 28. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES – PRODUTOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

INTC – região de atuação

[...] é entrada de *players* regionais e internacionais, isso impactou muito o mercado (E01, 1:50).

A concorrência dessas operadoras, pega a Lambda, pega a nível de Paraná, tem vinte, vinte e cinco cidades que tem concorrência, o resto é a Psi nada de braçada (E02, 2:26).

A pergunta que apareceu várias vezes foi: Será que vale a pena entrar antes? Portanto, olhar a concorrência é fundamental, em especial para onde está indo: novos municípios; reforços nas grandes cidades; nos distritos e rodovias (E03, 3:26).

[...] expansão da Kappa hoje é mais ou menos responsável por 27 a 30% do faturamento dela, de todo o grupo de Telecom. Então, esta é uma característica que a gente tem movimentado aí, justamente porque está se perdendo muito da área do varejo, pela concorrência das teles, das próprias empresas de televisão, como a Upsilon que estão no mercado de telefonia (E08, 8:21).

Pode ocorrer que, na área de abrangência da operadora, passem a atuar empresas entrantes que vieram de outras regiões do país e até de fora do país (E01, 1:50). Também é observado onde atuam ou para onde estão indo os concorrentes em termos de expansão (E02, 2:26; E03, 3:26). A constante comparação das regiões de atuação dos concorrentes com os atendidos pela empresa permite inferir velocidade de expansão e lugares julgados relevantes (E03; 3:26). Existem eventos que autorizam novas empresas a oferecer seus produtos onde antes havia território

exclusivo, obrigando as empresas que atuam em uma determinada região a observar como será a ocupação do território pelos concorrentes, pois é provável que estabeleçam ações de empresas entrantes e que sejam agressivas na captura de mercado (E08, 8:21).

A propriedade “região de atuação”, do aspecto “inteligência sobre os concorrentes”, é definida com a verificação das regiões onde os concorrentes estão atuando ou, com o evento, pretendem atuar.

Análise dimensional (QUADRO 29)

O polo dimensional inferior refere-se à constatação de que os concorrentes estão ocupando regiões onde há demanda, e a empresa que se fixar primeiro tem grandes chances de ter maior participação de mercado.

O polo dimensional intermediário refere-se aos concorrentes chamarem a atenção para regiões onde pode haver oportunidade de atuação.

O polo dimensional superior apenas mostra que os concorrentes estão com ações bastante diversas à da empresa que está fazendo a comparação, assim as expansões são irrelevantes (nem ameaça, nem oportunidade).

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Regiões devem ser consideradas por que a atuação dos concorrentes é uma ameaça.	Regiões devem ser consideradas porque é uma oportunidade.	As regiões de atuação dos concorrentes não são de interesse da empresa ou não tem atratividade econômica.

QUADRO 29. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES – REGIÃO DE ATUAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

INTC – ética

Segundo Houaiss (2001), ética é o conjunto de fatores concretos que determinam a conduta humana em geral, estando voltada para a consecução de objetivos pragmáticos e utilitários, no interesse do indivíduo e da sociedade. É o conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, um grupo social ou uma sociedade.

A Rô ela tentou em um determinado momento, que ela entrou numa concessão de telefonia fixa, e ela percebeu que a telefonia fixa exigia muito investimento. Ela criou um modelo que ela fazia uma espécie de conexão fixa a certos *hubs* e dali ela fazia tipo telefonia móvel, *point-multipoint*, ponto multiponto. E aí a Anatel descobriu e cortou o barato, não descobriu não, os outros denunciaram o modelo que a Rô estava fazendo e aí acabou com a brincadeira. Que a Rô começou fazendo o seguinte, “eu vou instalar e dou para você um telefone” a ideia é a seguinte, um telefone sem fio na faixa de 450MHz com alcance de 500m (E04, 4:184).

[...] foi estratégia da xxxx pra atrapalhar a vida da xxxx na época, é lógico que ninguém fala isso abertamente, mas aconteceu (E07, 7:55).

E tem poste que já estão com 8 operadoras, chega a ter poste com 18 operadoras, ou com 18 cabos. E você vai ver tem 10 cabos da Eta. Desses 10, 9 não são mais utilizados. Tem 1 que é utilizado, só que daí o cara não faz a limpeza e fica lá esse 1. Até porque está lá reservando lugar e impede outro de entrar (E08, 8:76).

Tem empresas que a gente sabe que fazem trabalho de rede à noite, sem a aprovação da Beta vão lá e penduram, e a Beta não faz nada, quem detém direitos sobre do poste não faz nada, não derruba, não tira e daí passa a ser direito adquirido (E08, 8:79).

Porque tem algumas operadoras desse porte que têm uma zona cinzenta terrível. Usa interface celular para fazer ligação fixo-móvel, e daí não pagam interconexão, um monte de falcaturia possível, de ser feita nesta história. E a Micro fazia tudo direitinho. Paga todos os impostos, todos CLT, pagando todas obrigações de trabalho CLT e tudo mais (E10, 10:55).

Foram relatadas as situações de ações não éticas: (1) os acordos com os concorrentes podem demorar a ser cumpridos (E07, 7:55); (2) os caminhos físicos com o melhor custo-benefício estão ocupados, às vezes, com estrutura obsoleta ou ociosa, sendo necessário encontrar alternativas para estabelecer a infraestrutura (E08, 8:76, 8:79). Nas situações citadas por E07 e E08, são barreiras que os concorrentes impõem à entrada de novas empresas no mercado e (3) algumas empresas não cumprem a legislação, seja por recolhimento de impostos, situações trabalhistas ou questões técnicas (E04, 4:184; E10, 10:55).

Nos exemplos de ações não éticas, apenas E04 relatou que houve denúncia (não foi possível comprovar com dados secundários). Também há mecanismos, via agência reguladora, para notificar alguns tipos de problemas, como, por exemplo, o não cumprimento de acordos de interconexão ou prazos para portabilidade. Nos demais exemplos citados, as empresas optaram por contornar os problemas. Essa opção pode gerar custos maiores (como em E08, pela busca de caminhos alternativos), descontentamento de clientes (E07), e por ofertar preços maiores aos

clientes (E10), no entanto o desgaste da imagem pela denúncia pode ser prejudicial à empresa.

É possível que as empresas utilizem ações tanto para atrasar as demais de chegar ao mercado quanto para conseguir formas de ofertar produtos com preços menores ou maiores lucros. Portanto, a propriedade “ética”, do aspecto “inteligência sobre os concorrentes”, é definida como a verificação se com o evento os concorrentes utilizarão ações não éticas. Adicionalmente, é necessário inferir quais serão essas ações para implementar ações preventivas.

Análise dimensional (QUADRO 30)

Os polos dimensionais inferior (são esperadas ações não éticas, com as quais a empresa irá se deparar pela primeira vez) e intermediário (são esperadas ações não éticas conhecidas) requerem uma análise do perfil das empresas que serão as concorrentes e seu histórico de atuação.

O polo dimensional superior é o ambiente no qual, após um evento, espera-se ações éticas dos concorrentes para uma competição justa. Entretanto, como a pesquisa mostrou, nem sempre isso ocorre.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
São esperadas ações não éticas, com as quais a empresa irá se deparar pela primeira vez.	São esperadas ações não éticas conhecidas.	São esperadas ações éticas dos concorrentes.

QUADRO 30. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES – ÉTICA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

INTC – referência

É uma dimensão de inteligência competitiva tradicional, que se refere à constante comparação de uma empresa com outra considerada referência. Perante um evento, a comparação seria para perceber as diferenças de ações que foram tomadas e julgar se foram acertadas ou se as ações dos concorrentes foram aquelas que trouxeram melhores resultados. A propriedade “nível de serviço” refere-se a critérios majoritariamente técnicos, enquanto a propriedade “referência” engloba todas as comparações possíveis.

Eu acho que a Psi poderia ter investido, poderia enfim, criado algum diferencial, mas não criou, essa fusão não criou diferencial nenhum (E02, 2:27).

Posso ter um diferencial com relação à Psi? Posso ter um diferencial. Posso ter um diferencial com em relação à Lambda, por exemplo, cliente residencial? Hoje não, hoje eles tem televisão, tá entrando com tv e com bom atendimento. Então ali não tem uma perspectiva muito grande de brigar com eles. Tem uma rede mais moderna, têm velocidades adequadas, um preço competitivo, [...] (E02, 2:58).

Parece que quando ele fala em olhar o mercado, parece que olha mesmo é para a Lota, dadas as várias vezes que a citou. Inclusive fala que na verdade a Gama é que é mais olhada, porque é *benchmarking* para as demais. Tem todos os indicadores melhores que os demais (E03, 3:24).

Embora uma empresa atenda os requisitos de mercado, é possível eleger um concorrente para ser seu referencial para comparações constantes. Portanto, existe um concorrente que pode servir como referência que deve ser monitorado com profundidade (E02, 2:27, 2:58; E03, 3:24).

A propriedade “referência”, do aspecto “inteligência sobre os concorrentes”, é a verificação das características de uma empresa relacionada à outra, que é considerada referência, com foco na reação ao evento.

Análise dimensional (QUADRO 31)

O polo dimensional inferior é uma proposta da pesquisa, porque nas pesquisas apareceram apenas situações em que a empresa considerava-se melhor que o concorrente.

O polo dimensional intermediário é o mais comum na área substantiva, visto as empresas tenderem a ofertar produtos equivalentes.

O polo dimensional superior ocorre quando a empresa tem produtos reconhecidos pelo mercado com diferencial, com mais frequência para o mercado corporativo.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Superior	Igual	Inferior

QUADRO 31. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES – REFERÊNCIA
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

INTC – nível de serviço

Segundo E860 (2002), nível de serviço refere-se a um acordo (normalmente formal) que estabelece as características (qualidade de funcionamento, tarifação, faturamento), as responsabilidades (prestação do serviço e compensação) e as prioridades de todas as partes envolvidas. Quando se diz nível de serviço superior ou inferior está se referindo ao rigor imposto pelo acordo. Quando um cliente depende dos recursos de telecomunicações para que sua empresa opere, irá adquirir produtos com nível de serviço superior, mais caros que os produtos comuns para pessoas físicas (também denominado de mercado de varejo).

Quer dizer até você percebe quando você olha pra preços e olha pra produtos, você consegue entender um pouco da estratégia. Por exemplo, você sabe quando a empresa indo pro toppremier... tá indo pras pequenas e medias empresas, mas aquelas maiores. Ou quando tá indo pro mercado corporativo, então alguns conforme o portfólio de produtos você sabe qual é..., então assim até certo ponto você consegue perceber o mercado, a estratégia de mercado, estratégias mais globais assim em geral a empresa tem um perfil (E02, 2:38).

Quem que ia entrar pra concorrer? Quem que ia entrar pra concorrer? Ninguém conseguiu. Que dizer é aquilo que falei a questão de semimonopólio, hoje é um monopólio privado. São exatamente, xxxx é só xxxx. Mas, então, esse, então não tava muito preocupada com a imagem, e também não tava muito preocupado com vamos dizer assim com o consumidor (E04, 4:109).

Na propriedade, observam-se os aspectos: (1) verificar se o concorrente oferecerá produtos com nível de serviço superior à média de mercado. Só nessa condição, ele seria ameaça para a empresa deste entrevistado (E02, 2:38), ou seja, não é considerado um problema se todas as organizações ofertarem níveis de serviços iguais, mesmo que sejam valores baixos, e (2) perceber se todas as empresas continuarão a ofertar o mesmo nível de serviço, não sendo necessário considerá-lo, porque os clientes não têm capacidade de perceber diferenças significativas nos serviços entre as empresas (E04, 4:109).

A definição da propriedade “nível de serviço”, do aspecto “inteligência sobre os concorrentes”, é a verificação do nível de serviço que a empresa entrega aos diversos perfis de clientes em relação aos concorrentes. Resulta em uma comparação da empresa com seus concorrentes.

Análise dimensional (QUADRO 32)

Nesta área substantiva, é improvável que alguma empresa tenha nível de serviço inferior de forma ostensiva e prolongada porque: (1) há uma agência reguladora que estabelece parâmetros mínimos a serem seguidos e (2) há oferta de produtos com preços próximos no mercado para pessoas físicas.

Posso ter um diferencial com relação à Psi? Posso ter um diferencial. Posso ter um diferencial com em relação à Lambda, por exemplo, cliente residencial? Hoje não, hoje eles tem televisão, tá entrando com tv e com bom atendimento. Então ali não tem uma perspectiva muito grande de brigar com eles. Tem uma rede mais moderna, têm velocidades adequadas, um preço competitivo, [...] (E02, 2:58).

Mas quem é da Lambda sabe, a Lambda foi a estratégia de não terceirizar nada, é tudo dela, os *call centers* são dela, as operações são dela, ela tá cuidando de ter diferencial (EANATEL, 22:46).

No mercado de pessoa física, apenas uma operadora é reconhecida como tendo um nível de serviço um pouco acima da média, citada por E02 e EANATEL, porém atende poucas cidades. E mesmo nessas cidades, atende apenas algumas localidades. Portanto, não é, pelo menos no momento desta pesquisa, uma ameaça relevante (E02, 2:58; EANATEL, 22:46).

Não, não vai mudar, isso não muda o lucro no final do dia, eles sabem que o cliente não tem opção (E04, 4:185).

O que se pode perceber em nível de serviço é que as operadoras esperam entregar algo próximo aos concorrentes, de forma que os clientes não consigam perceber diferenças significativas. Portanto, a análise objetiva verificar se continuam oferecendo o mesmo que os concorrentes (E04, 4:185).

A concorrência dessas operadoras, pega a Lambda, pega a nível de Paraná, tem vinte, vinte e cinco cidades que tem concorrência, o resto é a Psi nada de braçada (E02, 2:26).

Eu acho que a Psi poderia ter investido, poderia enfim, criado algum diferencial, mas não criou, essa fusão não criou diferencial nenhum (E02, 2:27).

Não tem, na realidade o que estava acontecendo, não tava entrando ninguém mais vem mais, não ia muda, não ia mudar o portfólio, não ia muda

absolutamente nada. A Eta tava mudando de nome, na nossa visão ela tava mudando de nome, tava na mesma região, então tudo isso, não teve nenhuma, nenhuma diferenciação (E02, 2:32).

O polo dimensional superior resultou da comparação se, após o evento, a nova empresa iria ofertar algum serviço capaz de atrair clientes que determinada operadora tem como alvo, tendo sido contatado que isso não iria ocorrer (E02, 2:26, 2:27, 2:32).

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Superior	Igual	Inferior

QUADRO 32. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES – NÍVEL DE SERVIÇO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

INTC – preços

[...] baixar preços, então se você olhar a taxa de crescimento vai refletir muito a questão do preço e das ofertas [...] (E01, 1:28).

[...] trouxe de fato a competição porque baixou muitos os preços e a tecnologia GSM contribuiu para baixar mais os preços (E03, 3:31).

[...] os xxxx trouxeram também um outro paradigma de preço que balançou violentamente o preço dos equipamentos, e isso forçou a nível inclusive não só regional, mas a nível mundial, um movimento de consolidação incrível, porque olha a xxxx e xxxx, Delta, a xxxx desapareceu, a xxxx está desaparecendo (E04, 4:62).

Então a Épsilon agora estabeleceu um novo, um novo patamar de preço, os outros também foram pra esse patamar de preço e agora ela não consegue subir (E04, 4:64).

[...] bom, você vai concorrer com uma Telesp que já tem uma base de assinantes enorme então para que eu posso tirar assinantes na antiga Telesp, Telepar aqui, eu preciso baratear, então eu vou buscar [...] (E05, 5:11).

[...] tava desconfortável com a chegada das novas operadoras (E05, 5:37).

[...] tentam fugir para algum modelo de negócio que eles possam continuar (E05, 5:41).

[...] valores melhores, mais competitivo (E05, 5:47).

[...] oferecer serviços mais, mais baratos (E05, 5:64).

A propriedade “preços” é uma variável explícita, pois são conhecidos facilmente, seja por consultas, mídia, fornecedores ou pelo estudo de mercados desenvolvidos. Há uma análise dos preços ofertados pelos concorrentes pelos mesmos produtos, que, nas entrevistas, são caracterizados como menores (E01, 1:28; E03 3:31; E04, 4:62, 4:64; E05, 5:11, 5:37, 5:41, 5:47, 5:64). A investigação do porquê isso ocorre é feita praticamente simultaneamente e será abordada nos aspectos “impacto da tecnologia atual”, “impacto da tecnologia futura” e “paradigma de preços”. Um limitante dessa propriedade é ser *ex-post*, que gera defasagem na reação, podendo levar à perda de competitividade momentaneamente.

É importante esclarecer uma situação inerente a esta pesquisa: o fato de terem sido constadas propriedades equivalentes. Por exemplo, a situação relatada acima, em que os clientes tinham mais opções, porque os concorrentes ofereciam preços menores, foi retratada na propriedade “preços” do aspecto “inteligência sobre os concorrentes”, mas poderia ter sido criada a propriedade “concorrentes”, relacionada ao aspecto “paradigma de preços”. Logo, são equivalentes, porém foi escolhida a “inteligência sobre os concorrentes – preços (INTC – preços)” para esta pesquisa, porque as empresas da área substantiva atuam com foco, principalmente, nos concorrentes. Independentemente de qual classificação tenha recebido, o relevante é a verificação, na análise do modelo de negócios atual, de como os preços dos concorrentes estão influenciando a empresa.

A propriedade “preços”, do aspecto “inteligência sobre os concorrentes”, é definida como a verificação se os concorrentes estão ofertando produtos com preços diferentes dos praticados até a ocorrência do evento pela empresa que observa. Assim como “inteligência sobre os concorrentes” e “nível de serviço”, essa é uma medida de comparação.

Análise dimensional (QUADRO 33)

O polo dimensional inferior foi o que levou E01, E03 e E05 a considerar o evento bandas C, D e E como acontecimento crítico, por ter alterado o curso que o mercado seguia. Para as empresas atuantes no mercado, houve a constatação de que o modelo de negócio praticado até agora não poderia ser mantido, porque estava sendo atacado pelas novas empresas. Para E04, o polo dimensional inferior

ocorreu pela entrada de fornecedores estrangeiros, com isso os fabricantes tradicionais perceberem que seu modelo de negócio não se sustentaria. O que variou foram as decisões decorrentes destas análises: E01, E03 e E05 decidiram adequar seu modelo de negócio pela troca, fundamentalmente, de tecnologia. A empresa citada por E04 precisou procurar um novo mercado para atuar.

O polo dimensional intermediário é resultado da dedução da pesquisa, pois preços próximos são os detectados como ofertas aos clientes para produtos equivalentes. Quando não há intervenção de algum evento, pode-se aproximar para o ponto de equilíbrio normal.

O polo dimensional superior foi a forma como as empresas entrantes analisaram os preços dos produtos ofertados pelas empresas que atuavam, tendo sido constatado que elas estavam praticando preços mais altos do que as outras poderiam oferecer. Os preços foram interpretados como ofensores para ter mais clientes e/ou o aumento da utilização, e as empresas entrantes implementaram modelo de negócio que ofertavam preços menores.

Portanto, o valor da dimensão para esses exemplos está relacionado ao tempo de atuação no mercado, se é entrante ou veterana. Esse valor também pode ser aplicado para outras naturezas de evento para fins de comparação e percepção da possibilidade de atacar ou ser atacada em seu modelo de negócio.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Inferior	Igual	Superior

QUADRO 33. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES – PREÇOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

INTC – custos

A contínua redução de custos é uma tarefa constante das empresas. No entanto, existem eventos que irão requerer ou indicar mudanças radicais como: alteração na estrutura de custos variáveis para fixos (caracterizando um novo modelo de negócio), que ocorreu em E04, ou na fusão de empresas, caracterizada pelo aproveitamento da sinergia entre atividades iguais, que ocorreu em E02.

No máximo que poderia acontecer era uma otimização de custos, uma melhoria de... Na pior das hipóteses uma melhoria de qualidade, poderia ele entender ser mais focado e tal (E02, 2:62).

Como ele não tinha um controle muito exato de tudo que, tanto é que nunca ficou claro e eu acho que nenhuma operadora sabia exatamente quanto é que custava a operação dela (E04, 4:42).

Custos é uma variável interna das empresas, portanto, no contexto de concorrentes, conhecê-los com exatidão só é possível pelo uso de ações de espionagem. Consequentemente, a forma como surgiu na pesquisa diz respeito a inferências, baseadas no procedimento dos concorrentes. Por exemplo, pela natureza do evento (fusão), esperava-se, conforme foi anunciado (TELETIME, 2009), redução nas despesas operacionais (OPEX), mas a redução não ocorreu (E02, 2:62). Outro exemplo foram as diversas tentativas de encontrar um novo modelo de negócio, com uma base de custos referenciados em algo que parecia desconhecido para E04. Portanto, conforme o evento, pode vir à tona que todos (a empresa e os concorrentes) não conhecem a real composição e valores dos custos de seus serviços (E04, 4:42).

A propriedade “custos” é um indicativo de que o concorrente está enfrentando problemas que se refletem nas dificuldades em definir ou reduzir custos, portanto, está fragilizado. Logo, pode ser o momento adequado para implementar ações ofensivas sobre o mercado desse concorrente.

A definição da propriedade “custos”, do aspecto “inteligência sobre os concorrentes”, é a verificação se pelos movimentos dos concorrentes há indícios de que esteja promovendo ações de redução de custos ou se mostra conhecer plenamente sua estrutura de custos.

Análise dimensional (QUADRO 34)

O polo dimensional inferior é uma proposta da pesquisa para fechar o contínuo das dimensões. Também é o que se espera de um mercado no qual grandes empresas e multinacionais atuam sob uma agência reguladora.

No polo dimensional intermediário, a não ação de redução de custos, justo em evento de fusão, tornou-se um indicador de que algo errado estava acontecendo, quando eram esperadas, por meio do repasse da redução de custos, ações para o aumento de participação de mercado.

Tanto é que teve uma, teve uma crise aqui no Paraná, quando a xxxx ganhou o contrato de manutenção aqui no Paraná. Que nós entramos numa faixa, se não me engano de um e sessenta, um e oitenta. Os valores todos que a gente tinha na cabeça é o xxxx que sabe e, a xxxx ganhou com quarenta e poucos centavos. É. Só que a xxxx depois não aguentou o tranco também, a gente sabia que não ia aguentar o tranco, mas isso serviu para estragar o preço no mercado (E04, 4:47).

[...] pegou o pessoal dela, terceirizou, deixou eles formarem uma cooperativa e esse pessoal virar prestador de serviços dela, e aí estabeleceu um patamar de preço com esse pessoal. Que foi muito mais um modelo assim olha, soma lá o salário de todo mundo, mas investimentos, mais alguns encargos e divide, some tudo dá um valor e divide pela quantidade de terminais que tem que vão ter que manter, esse é o custo, por terminal. Sem se preocupar muito com risco com administração por trás, investimento, treinamento, isso não entrou na conta. O que aconteceu? Estabeleceu um patamar, aí quando se fez eles perceberam também que esse modelo ia naufragar, mas criaram uma referência de preço (E04, 4:52).

O polo dimensional superior indica desconhecimento dos custos. Por exemplo, em E04 isso ficou evidente porque na terceirização foram realizadas várias tentativas insustentáveis de estabelecimento de modelos de negócios, mostrando que, se houvesse conhecimento, não seriam necessárias tantas experiências (E04, 4:47, 4:52). Pois, no decorrer desse processo, houve uma deterioração do nível de serviço e dos relacionamentos com os profissionais (GIGLIUCCI, 2005).

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Demonstra domínio dos custos e das possibilidades de otimização.	Mesmo o evento sendo favorável, não há indícios de redução de custos.	Desconhece a estrutura de custos.

QUADRO 34. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES – CUSTOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.6. LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS (LEGP)

“[...] mas aqui também tem um certo maquiavelismo na história.”

Obs.: Aspecto que emergiu após a fase 2 da pesquisa.

O aspecto legislação e políticas emergiu após a 1ª rodada da fase 2. Dos especialistas que fizeram sugestões (23), 13 (56%) foram relacionadas ao tema. Na

rodada 2, o aspecto foi julgado relevante por todos os 30 especialistas que participaram. O modelo havia previsto parte desse aspecto como propriedade (legislação) dos aspectos “experiência do cliente”, “desenvolver novo mercado”, “investimento em infraestrutura” e “processos: adequação e estabelecimento” e, parcialmente, no aspecto “motivação subjacente”.

O aspecto é pertinente porque tanto os eventos podem ter origem em instrumentos de legislação (por exemplo, a lei do SAC) quanto a resposta pode ser dificultada (E08 citou a quantidade elevada de obrigações junto às prefeituras para estabelecer a infraestrutura) ou facilitada (por exemplo, as empresas que antecipssem para 2001 as metas previstas para 2003 poderiam participar dos leilões das faixas de frequências das bandas C, D e E). A agência reguladora, em função das diretrizes de políticas públicas determinadas pelo governo em exercício, estabelece uma série de normas que resultam na maior parte dos instrumentos legais aos quais as empresas participantes desta indústria estão sujeitas. Porém, é importante ratificar que as empresas operam sob outras legislações, como, por exemplo, a trabalhista, a municipal, a do meio ambiente, entre outras.

Também na fase 2, foi sugerida por 3 especialistas a consideração da governança corporativa. O que também é pertinente, pois a maior parte das empresas é de controle de acionistas, bem como essa questão também surge em empresas menores ou de controle familiar. Por exemplo, o tempo e a forma de resposta ao evento fusão foram influenciados por questões de governança. O termo também pode ser associado às agências de regulação (governança regulatória).

Por fim, na fase 2, o aspecto “motivação subjacente” foi considerado não prioritário por 30,6% dos especialistas, porém, como a questão permeia a legislação, as políticas e a governança, foi considerado uma propriedade do novo aspecto.

Portanto, baseada nas sugestões dos especialistas e na reorganização das citações, será agregado ao modelo o aspecto “legislação e políticas”, que comporá o subprocesso “analisar”.

A definição do aspecto “legislação e políticas” é a análise da influência na resposta a um evento da regulação, da legislação e das políticas públicas (fatores externos anunciados), da governança corporativa (fatores internos anunciados) e da motivação subjacente (fatores internos ou externos não anunciados).

5.6.1 LEGP – relevância

A área substantiva opera sob regulação efetiva, mesmo que existam vários posicionamentos contraditórios, constantes pressões políticas e questões dúbias. Portanto, as análises, as decisões e as determinações das empresas, de qualquer natureza, precisam ser alinhadas com a regulação e com as diversas legislações. As empresas que agem de modo diferente correm o risco de serem impedidas de atuar no mercado ou de receber multas.

As empresas podem alegar restrições à sua atuação, demora nas definições, alta carga tributária ou operar nos limites aceitáveis pela regulação; por outro lado, a agência reguladora precisa garantir que as telecomunicações estejam acessíveis a toda a população (universalização), independentemente da sua atratividade econômica, fomentar a competição e implementar meios para garantir a qualidade dos sistemas. Portanto, o embate e o ajuste de interesses são permanentes. O mesmo ocorre com outras legislações como a trabalhista (que busca reduzir a fragilização do trabalho em uma área em que grande parte dos postos de trabalhos são terceirizados e/ou subcontratados), a do meio ambiente (mesmo não sendo uma indústria poluidora, ainda apresenta a poluição visual das antenas e de descarte de equipamentos obsoletos, por exemplo), entre outras.

5.6.2 LEGP – aspectos complementares

Impactos políticos internos e força das matrizes de empresas multinacionais, que muitas vezes vivem outro mercado mas exercem pressões de padronização para todos os mercados em que atuam (DELPHI, 102:17).

Pela característica de trabalho da agência reguladora, os eventos são anunciados com antecedência, permitindo a preparação das empresas (o que nem sempre acontece), assim, na ocorrência do acontecimento estão disponíveis informações para o compreender. A limitação do aspecto ocorre porque as empresas querem impor padrões de trabalho no Brasil iguais aos praticados no

exterior (DELPHI, 102:17), porém, pelas idiossincrasias do país, nem sempre isso é possível. Consequentemente, o desafio é aproveitar as melhores práticas sem entrar em conflito com a regulação e a legislação.

5.6.3 LEGP – propriedades

Foram detectadas 3 propriedades, que estão esquematizadas na Figura 15:

- **regulação, legislação e políticas públicas:** fatores externos enunciados;
- **governança corporativa:** fatores internos enunciados;
- **motivação subjacente:** fatores internos e externos não enunciados.

As propriedades desse aspecto são relacionadas, pois a legislação pode conflitar ou impactar na governança corporativa. Portanto, a análise das propriedades deve ser realizada considerando os impactos mútuos.

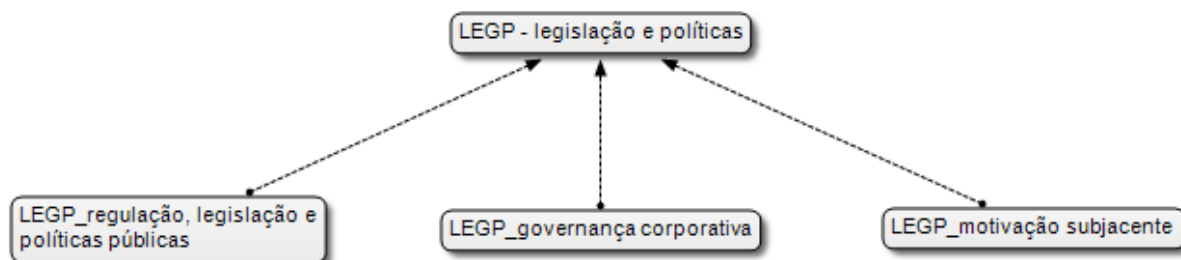


FIGURA 15 – LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS – PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

LEGP – regulação, legislação e políticas públicas

Regulação, segundo Spiller (1996), é o relacionamento entre diferentes componentes do governo, as empresas reguladas e as outras partes interessadas. O modelo adotado no Brasil tem origem anglo-americana, no qual o Estado deveria delegar a gestão de serviços públicos e coletivos a empresas privadas, com a

condição de instituir agências administrativas independentes, denominadas agências reguladoras (CRUZ, 2009). Essa ideia sintoniza-se com a afirmação de Spiller (1996) de que países que tiveram sucesso em desenvolver um setor privado forte e saudável são aqueles que implantaram instituições capazes de restringir as decisões governamentais. Levy e Spiller (1996) alertam que a credibilidade e a efetividade da estrutura regulatória, bem como sua habilidade para encorajar investimentos e apoiar a eficiência na produção e no uso dos serviços, variam de acordo com as instituições políticas e sociais de cada país. Em contraste com os autores anteriores, Cruz (2009) afirma que a busca da credibilidade para atrair investimentos leva a decisões de custo social elevado (por exemplo, a desconsideração com a universalização), o que pode reduzir as instituições políticas a simples retificadoras de acordos comerciais.

Acredito que o essencial foi coberto embora não se cogitou no perfil dos recursos humanos regional para incentivar o desenvolvimento (DELPHI, 101:6).

Deve-se determinar a região onde se vai atuar, visando à capacidade do crescimento econômico potencial desta e como as telecomunicações poderiam desenvolvê-lo, como agente e não só como ferramenta (o que ocorre em grandes centros econômicos) (DELPHI, 102:14).

Capacidade de *delivery* (interna e externa) considerando o *market share* dos *vendors* no mercado e prazo para atendimento às metas, principalmente regulatórias. Impacto nos custos operacionais (DELPHI, 102:15).

Ambiente regulatório que motiva ou inibe operadores novos entrantes? A melhor forma da agência reguladora defender os interesses dos usuários, consiste em promover a entrada no mercado de mais players concorrentes. No entanto, entra licitação sai licitação aqui no Brasil, os players interessados são sempre os mesmos. Por quê? (DELPHI, 102:19).

A importância dos aspectos regulatórios na fase 1 (DELPHI, 102:20).

Aspectos regulatórios do país (confiabilidade da Agência competente - Anatel; marcos regulatórios) Aspectos governamentais (situação política do país; favorecimento a investimentos privados; planos de investimentos governamentais; política econômica; alternativas de financiamento público e privado; taxa de juros etc) (DELPHI, 102:21).

Fase 1 Regulatório, entendo o caráter mais prático da pesquisa e consequentemente do trabalho, mas o aspecto regulatório no país, e sua característica volúvel o transforma em item a ser analisado, i.e, deve uma concessionária oferecer um serviço corporativo por meio de sua licença STFC, com uma série de requisitos regulatórios a cumprir, ou usando sua licença de SCM, com uma subsidiária, o que a torna praticamente livre de qualquer controle da concessão. Característica comercial dos serviços e se

eles se adaptam ao meio de venda WEB, por exemplo, uma operação de VOIP em que o cliente possa realizar todo o processo de compra e operacionalização do serviço, pode ser a linha tênue em ser *profitable* ou não (DELPHI, 102:22).

No analisar, a Legislação sobre Telecomunicações (Anatel) é importante e deve ter destaque ou deve estar incluída em dos atuais aspectos (DELPHI, 102:23).

O aspecto de regulamentação deve ser sempre considerado. Por exemplo as regras de Interconexão entre redes e o modelo de remuneração entre elas é um aspecto que pode influenciar muito o modelo de negócios das operadoras. Entre as operadoras fixas este modelo está mais estável, mas entre as móveis existem possibilidades de mudanças relevantes em estudo na Anatel (DELPHI, 102:24).

Um ponto importante a ser considerado são os fatores regulatórios e diretrizes governamentais. Exemplo: governo está impulsionando as cidades digitais. O governo tem objetivo de levar o acesso à Internet às localidades de baixo IDH (DELPHI, 102: 25).

Diante dos pensamentos contraditórios que permeiam o tema, pode ter emergido sua relevância, enfatizada pelos especialistas da fase 2 da pesquisa (DELPHI, 101:6, 102:14, 102:15, 102:19, 102:20, 102:21, 102:22, 102:23, 102:24, 102:25).

[...] evento, que aconteceu semana passada que é a lei do cabo. Que agora permitiu um terceiro nível de convergência, Que é as operadoras de STFC que já poderiam juntar com a SMP poder entrar com a *broadcast* também que é a distribuição de conteúdo. Isso vai também mexer bastante com o mercado (E01, 1:123).

Não só a melhora da rapidez, como o aumento da confiabilidade, ampliou-se gravação, capacidade da central, número de E1s teve um aumento aí da, digamos da, é da capacidade como um todo (E06, 6:1).

Para atender essa lei, essas normas, o cliente teve que ampliar, fazendo ampliações de, tanto de E1s de entrada, como capacidade de gravação que foram, tornaram-se obrigatórias. Local pra retenção dessas gravações, precisou. Local lógico. *Storage** HD, até mesmo fitas de backup dependendo da tecnologia e além da, além das adequações nas regras de negócios do cliente, que o que, que era, em que, que consiste isso. Com a nova lei, tinham vários, várias premissas, por exemplo, não poder transferir o cliente mais de uma vez. Da forma que tava desenhado na época a regra de negócios, as lógicas de andamentos das ligações dentro da central, não atenderíamos, então precisou adequar a isso também (E06, 6:6).

[...] programação das lógicas de roteamento (E06, 6:10).

[...] demandou todo um redimensionamento (E06, 6:11).

Até porque uma coisa é uma coisa, uma coisa é você ter a, a qualidade de serviços que a Digama entregava que era prover lá uma central de atendimentos, com todas as funcionalidades que eles precisavam pra atender o cliente, só que a satisfação do cliente não dependeria só disso, era um prerequisite. Não dá pra ter o cliente satisfeito se a central cai, se a central não encaminha corretamente, não fornece os dados que ele precisa (E06, 6:81).

Então se abriu um mercado corporativo muito grande em função dessa mudança que foi bem pontual, igual você disse às vezes a partir de um decreto. Isso foi o que eu percebi que abriu um mercado novo que não existia. Porque o que acontecia, essas empresas tipo Bamerindus, Banco do Brasil, e outras, e outras áreas não só de bancos, elas contratavam serviços de empresas públicas. Aí ela passou a ter a sua própria rede, passou a ter uma rede própria, colocaram uma rede de satélite, pra informatizar as agências, passou a ter um *backbone*, coisa que antes não existia, era concessão da Telepar, da Embratel. E isso aí foi uma coisa que eu achei assim, que abriu-se um mercado novo, uma outra coisa, além de mudança de processos abriu-se um mercado novo (E07, 7:22).

Era como se a gente fosse fechado e era fechado não tinha empresa estrangeira, não tinha equipamentos fora, era tudo feito no Brasil, como foi a reserva de mercado de computadores. Era de certa forma, era uma reserva de mercado. E quando abriu, abriu um outro mundo a gente teve que fazer curso fora, conhecia novas culturas, pessoas diferentes, eu acho que por isso foi marcante (E07, 7:44).

Isso, a Zeta em consórcio com o fabricante dos equipamentos que era a Sampi. Na época ela não podia. Por que a Sampi não entrou direto? Legislação. Na época ela não podia, aqui foi antes de abrir o mercado. Então ela entrou com a gente, pra gente (E07, 7:65).

Veja que hoje quem for construir rede em Curitiba, depois de 6, 7 meses de briga com a Prefeitura e conseguir a aprovação e tem que colocar a tua rede e tem que deixar não sei quantos dutos mais e quantas fibras livres para a prefeitura, tem que doar para o município (E08, 8:113).

Você via alguém falar... "vou aplicar multas". E aplicava multas e ninguém pagava e o negócio fica girando e ninguém paga ninguém, faz sessão daqui, entra advogado aqui, jurídico pra lá, não resolve, não paga nada, não acontece (E08, 8:125).

A Anatel estabelece metas e cada vez mais as empresas tem que se empenhar pra atender, quando acontece isso os exploradores de serviço contratam os fornecedores e os fornecedores é que acabam tendo que executar. O marco regulatório da Anatel, basicamente ela faz a venda de uma licença, uma concessão e existe lá um prazo pra essa execução. Um prazo pras empresas passarem efetivamente isso pra ela, sob pena de perda do investimento feito, então esse é um marco específico (E09, 9:14).

Isso é meta da Anatel é cobrir cidades, não sei o que. Porque que também tem mais uma meta a ser atendida de cobertura de cidades, então cada operador desse tem a sua meta lá de atendimento, por isso que os prazos não* se apertam o marco regulatório que define desde o início que quando se vende algo tem que atingir. Se não atingir tem multa, pode perder licença, então é (E09, 9:81).

Dependendo do caso, como a criação de um novo serviço ao usuário, a regulamentação pode ser um bom ponto de partida, para evitar mudanças dramáticas durante o processo. Então, considerar a legislação e a regulação é um requisito fundamental nesse setor. As políticas públicas como alfabetização, inclusão digital e outras, são importantes mas muitas delas opcionais, caracterizando mais oportunidades. Há políticas públicas com as quais a Psi teria uma relação (não domino isso) compulsória, como o plano de metas de expansão da rede e que a Lambda nem sequer se interessaria em participar. Portanto, com relação a políticas públicas, a resposta depende do caso (DELPHI, 104:8).

Algumas vezes, as empresas foram obrigadas, por legislações, a fazer investimentos. Na área de telefonia fixa, as concessionárias, por meio do PGMU (que foi determinado antes da privatização), sempre precisaram considerar obrigações no planejamento das empresas. Na telefonia móvel, a Anatel instituiu as possibilidades de desconto nas licenças das frequências para as empresas investirem em áreas que não são economicamente atraentes, em um processo de barganha, interessante para ambos (E09, 9:14, 9:81; ANATEL 2007d). A barganha também pode ocorrer para garantir infraestrutura de telecomunicações para o poder público (E08, 8:113). O outro fator de legislação que obrigou as empresas a investir foi a necessidade de elevar o nível de serviço. Como o que ocorreu com a lei do SAC (E06, 6:1, 6:6, 6:10, 6:11, 6:81) e, recentemente, com a proibição de comercialização de novas linhas de celulares (RAMOS, 2012). Em outra situação, a legislação permitiu a entrada em novos mercados (E01, 1:123; E07, 7:22, 7:44, 7:65). E, por fim, verificou-se que, por vezes, há descrença na capacidade plena da regulação (E08, 8:125).

Em relação às políticas públicas, se a empresa for concessionária, ela é mandatória, sujeita a metas e a prazos. Contudo, se for autorizada, podem ser oportunidades, e a adesão ocorre de acordo com a conveniência das empresas (DELPHI, 104:8).

A definição da propriedade “regulação, legislação e políticas públicas” do aspecto “legislação e políticas” é a verificação de como os fatores externos anunciados pela regulação, legislação ou políticas públicas podem influenciar nas respostas aos eventos.

Análise dimensional (QUADRO 35)

O polo dimensional inferior ocorre quando a empresa considera como a melhor resposta ao evento procedimentos que conflitam com a regulação, com a legislação ou com as políticas públicas. Ocorre, por exemplo, quando é obrigada a investir em localidades sem atratividade econômica, operar em faixas de frequência para as quais precisará investir em equipamentos mais caros ou precisará melhorar a qualidade de seus produtos. É provável que, em um momento anterior, quando o evento estava em formação (antecipação), a empresa tenha feito pressão política para mudar o escopo do acontecimento.

O polo dimensional intermediário ocorre quando a empresa precisa se ajustar parcialmente à regulação, à legislação ou às políticas públicas. Essa situação é a mais comum porque as empresas que atuam na área substantiva tendem a estar alinhadas a ela. Ocorre, por exemplo, quando as localidades de baixa atratividade são acompanhadas por outras de elevado potencial de retorno ou quando os equipamentos precisam ser homologados pela Anatel. Também pode ser o caso de empresas que precisam adaptar o *contact center*, a equipe de vendas, entre outros, devido a mudanças na legislação, que permitiu ofertar novos tipos de produtos.

O polo dimensional superior ocorre quando a empresa está completamente ajustada ao ambiente institucional e o evento é favorável à empresa. Um exemplo dessa situação foi a portabilidade para as empresas autorizadas.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
A regulação, a legislação e as políticas públicas são desfavoráveis na resposta ao evento.	A regulação, legislação e políticas públicas são parcialmente favoráveis na resposta ao evento.	A regulação, legislação e políticas públicas são favoráveis na resposta ao evento.

QUADRO 35. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS – REGULAÇÃO, LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

LEGP – governança corporativa

Governança é o conjunto de mecanismos pelos quais fornecedores de capital asseguram-se de que receberão retorno adequado sobre seus investimentos. O conjunto de regras visa a minimizar os problemas de agência, que podem

aparecer quando o bem-estar de uma parte depende das decisões tomadas por outras (CARVALHO, 2007).

[...] quando ela entrou já inicialmente falei, quando ela entrou ela quis fazer o negócio dela aqui no Brasil mais ou menos como ela faz na xxxx (E05, 5:142).

[...] mas não passou por análise técnica nenhuma. Tinha interesse de alguém por uma regional aqui. Interesse político, não partidário, político familiar. Tinha outros interesses aí, que daí botaram no papel até acertar. Fizeram dar certo uma regional que não tinha lógica (E08, 8:123).

Naquele momento não tinha. Hoje a empresa passa por um momento um pouquinho mais delicado, porque hoje nós não temos equipamentos do jeito que a gente tinha antes. Na verdade temos, na verdade temos, mas o que aconteceu, processo de, não, não era estratégia. O Brasil tem a parte de impostos muito complicada e resolveram colocar aqui no país um ERP padrão pra fornecimento, todos os, o país de origem trabalha, o país de origem trabalha com ERP, todos (E09, 9:69).

Manter relação estreita entre a prestação do serviço e áreas de relação com investidores, relações institucionais e ouvidoria, buscando sustentabilidade ao negócio em todas as oportunidades (DELPHI, 101:5).

Não sei se cabe nesse modelo, ou é proposta da pesquisa, mas temos as questões: Que mercado queremos ter? Como? Quando? E a governança? (DELPHI, 101:9).

Impactos políticos internos e força das matrizes de empresas multinacionais, que muitas vezes vivem outro mercado mas exercem pressões de padronização para todos os mercados em que atuam (DELPHI, 102:17).

Fundamento da resposta: Considerando o posicionamento competitivo de uma prestadora de serviços com ações no mercado nacional e internacional, a qual está submetida ao controle Sarbox (Lei Sarbanes-Oxley), é de grande importância seguir as conformidades legais para evitar perda de valor no mercado (DELPHI, 104:18).

Além das questões inerentes à governança, como a sustentabilidade do negócio (DELPHI, 101:5, 101:9), adicionalmente, foram frisados: (1) o aspecto de pressão pela padronização mundial (E05, 5:142; E09, 9:69; DELPHI, 102:17), o que pode se chocar com as idiossincrasias do ambiente brasileiro; (2) as preferências inerentes a uma empresa familiar (E08, 8:123); e, por fim, (3) as empresas que estão no mercado de ações procuram atender os requisitos da Lei Sarbanes-Oxley (DELOITTE, 2003), que se tornou referência mundial para controles internos e para garantir a confiança do mercado na empresa (DELPHI, 104:18).

A definição da propriedade “governança corporativa”, do aspecto “legislação e políticas”, é a verificação de como os fatores internos anunciados pelo conjunto de regras de governança podem influenciar nas respostas aos eventos.

Análise dimensional (QUADRO 36)

O polo dimensional inferior ocorre quando há tentativa de impor uma resposta ao evento igual à aplicada em outros países ou as regras de governança corporativa conflitam com a resposta requerida. Normalmente, ocorre quando ao atender um *stakeholder* será gerado conflito com os demais. Por exemplo, o evento lei do SAC impôs, por legislação, a realização de investimentos. Isso pode ter reduzido a remuneração dos acionistas, tanto que, conforme observado na pesquisa, procurou-se responder ao evento no limite aceitável pela legislação.

O polo dimensional intermediário ocorre quando os conflitos entre a governança e os *stakeholders* encontram uma solução de consenso para responder ao evento, cada parte cedendo um pouco.

O polo dimensional superior ocorre quando não há conflito, porém, essa situação ideal é pouco provável de ocorrer pelos valores antagônicos de alguns *stakeholders*.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
A resposta ao evento causa conflitos relevantes com a governança.	A resposta ao evento causa conflito com a governança, porém podem ser encontrada uma solução de consenso.	Na resposta ao evento não há conflito com a governança.

QUADRO 36. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS – GOVERNANÇA CORPORATIVA
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

LEGP – motivação subjacente

A denominação ou anúncio dos eventos pode mostrar apenas parcialmente a que se refere. Portanto, é necessário entender no que pode resultar, em vários aspectos, para as empresas. O conceito que se aproxima do aspecto é o da racionalidade instrumental, que, segundo Serva (1997), é a ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, por meio da maximização dos recursos

disponíveis. Em oposição, há a racionalidade substantiva. Segundo o autor, ambas estão presentes em todos os processos organizacionais.

Ao considerar o cálculo utilitário como uma característica das organizações, é possível compreender que a propriedade “motivação subjacente” expressa a análise dos motivos, dos ganhos e das consequências não anunciadas oficialmente. Logo, a propriedade deve sintonizar a empresa no que, de fato, trata o evento e suas implicações, possibilitando a visualização holística e não simplista e ingênua.

Então a consolidação, e mais a consolidação afetou em função do segundo aspecto do PGMU foi que juntou muito a fixa com a móvel (E01, 1:21).

E aí houve uma briga, uma discussão forte entre 1.8 e 1.9, então pedaço um pouco já tava usado, um pedaço da 1,9 já estava um pouco usada. Ao final a decisão por 1.8 é que definiu a tecnologia GSM, não a tecnologia em si foi discutida (E01, 1:70).

[...] o governo incentiva muito a fusão mas não se sabe a troco de que (E02, 2:22).

[...] as empresas que entraram tiveram que absorver grande parte da mão de obra dentro das operadoras, num primeiro momento. Qual que era, o que tinha por trás disso? O que tinha por trás disso era um processo de redução de riscos trabalhistas para a operadora. E também diminuiria a pressão sindical, que nesse momento era muito forte (E04, 4:36).

[...] jogo (E04, 4:39).

[...] mas aqui também tem um certo maquiavelismo na história (E04, 4:189).

A mudança nos processos das empresas, os processos internos mudaram muito. Mudaram muito em função destas *joint ventures*, dessas fusões, dessas coisas que tiveram, os consórcios. De vocês no caso representar empresa que tinha equipamento muito bom no Brasil e isso aí eu acho foi em 93 que nós fizemos a primeira com a Omega. Foi isso, foi essa mudança de processos internos e mudança de visão também. Passou a ser uma visão diferente (E07, 7:86).

Eu acho que isto também trabalhar não é só para dar resultado e às vezes você vê um par do lado trabalhando desta forma sendo aplaudido e a coisa vai e aí quando descobre, o negócio já andou e já deu muito prejuízo até aparecer de verdade o que acontece (E08, 8:121).

A gente não calculou o efeito que isso ia ter na indústria, a indústria lotou nos anos de 99, 2000. Provavelmente era assim na época que você estava lá, 99, 2000, 2001, vendeu para burro. Até depois veio um resguardo, aí veio um resguardo. É igual a uma mulher que teve seis filhos, seis gêmeos aí depois ficou sem ter mais filho, podia ter tido um filho todo ano durante seis anos (EANATEL, 22:45).

A maior briga que eu me lembro não era sobre as metas de 2005, não era

isso. A maior briga era que a gente não colocou grandes metas de universalização novas, a gente olhou para aquilo e falou "bom tem alguma meta para colocar aí?" eu particularmente, fiz tudo para remover aquele limite de 64kbit/s aquele regulamento (EANATEL, 22:27).

A Lambda é uma empresa esperta, que tá vendo toda essa situação. Se você olhar ela não tem braço móvel no Brasil, porque até agora se você tirar a VUM das móveis, ninguém sabe como é que fica (EANATEL, 22:32).

E estamos apostando na entrada de modelo de custo, que magicamente vai dizer qual é o valor justo da VUM (EANATEL, 22:33).

O governo com 600 milhões, 300 milhões por ano as teles com 20 bilhões por ano, elas vão chegar lá "não atende logo isso, melhor que a Telebrás" são só eles verem aonde é que a Telebrás vai colocar rede, que eles vão estar sempre mantendo assim o controle desse mercado (EANATEL, 22:36).

Impactos políticos internos e força das matrizes de empresas multinacionais, que muitas vezes vivem outro mercado, mas exercem pressões de padronização para todos os mercados em que atuam (DELPHI, 102:17).

Nas situações detectadas como consequências da racionalidade instrumental, podem ser constatadas perdas para outros atores participantes, como em E01 (E01, 1:21, 1:70) e EAnatel (EANATEL, 22:45), quando, após o cumprimento das metas, as indústrias nacionais perderam a competitividade. Em E04 (E04, 4:36, 4:39, 4:189), houve precariedade nas relações trabalhistas e deterioração do nível de serviço da rede. Em E07 (E07, 7:86), as indústrias nacionais não tinham competitividade para fazer frente às empresas estrangeiras. Em E08 (E08, 8:121), atitudes de gestores prejudicaram a competitividade da empresa.

Também foram relatadas situações em que a manutenção de uma taxa em um valor alto ou de uma restrição nos decretos, embora prejudique o cliente, é de interesse das empresas (EANATEL, 22:17, 22:32, 22:33). Por fim, observou-se a pressão por tratar o mercado brasileiro sem considerar as idiossincrasias, mesmo que isso venha limitar a atuação da empresa e a satisfação dos clientes (DELPHI, 102:17).

Ao considerar os aspectos de um evento de forma holística, os gestores: (1) não se surpreenderão com impactos em áreas que não eram, diretamente, previstas; (2) poderão visualizar oportunidades e dificuldades antecipadamente; e, por fim, (3) compreenderão os diversos movimentos de mercado. O objetivo não é criticar os

agentes econômicos, apenas trazer à tona o aspecto como uma característica (e não como um problema), a fim de que a análise dos impactos do evento seja holística.

A definição da propriedade “motivação subjacente”, do aspecto “legislação e políticas”, é a verificação das intenções não manifestadas claramente, ou que estão implícitas ou que vão além do que foi anunciado como evento.

Análise dimensional (QUADRO 37)

O polo dimensional inferior ocorre quando o evento envolve complexidade e não se consegue sua visualização holística, não sendo possível determinar um encadeamento de acontecimentos. Como a empresa tem consciência, é relevante preparar uma estratégia de mitigação de riscos.

O polo dimensional intermediário ocorre quando, a partir da análise, conclui-se que não existem motivações subjacentes, podendo ser uma deficiência na capacidade de visão holística da empresa.

O polo dimensional superior ocorre quando a empresa compreende a motivação subjacente. Esse conhecimento permite estabelecer determinações de precauções e aproveitamento de oportunidades.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Não é possível compreender as motivações subjacentes ou há ciência, porém a empresa não tem competência para enfrentá-las.	Não foram detectadas as motivações subjacentes.	Há ciência das motivações subjacentes e a empresa tem competências para enfrentá-las.

QUADRO 37. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS – MOTIVAÇÃO SUBJACENTE
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.7. ASPECTOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA

Segundo Burgelman, Maidique e Wheelwright (1996), a tecnologia é definida como os conhecimentos, as habilidades e os artefatos que podem ser usados para desenvolver produtos, bem como seu sistema de produção e entrega. Pode estar em pessoas, materiais, processos físicos e cognitivos, equipamentos e ferramentas. Porém, na área substantiva da pesquisa, o termo enviesa-se para padrões tecnológicos de como informações de um cliente são processadas (por exemplo: sistemas de tarifação, banco de dados e *contact center*) e transportadas (por

exemplo: por fibra óptica, por formas digitais ou analógicas, por VoIP). Portanto, resulta em uma família de equipamentos e aplicações com o objetivo de realizar as configurações que permitem que produtos sejam ofertados aos clientes. Para ilustrar esse viés, a citação seguinte foi retirada da página da internet de uma operadora que descreve as tecnologias utilizadas.

A xxxx é a operadora de telecomunicações que adota as mais avançadas tecnologias disponíveis, transformando-as em serviços e benefícios ao cliente final. Pioneira na implementação da rede de próxima geração, conhecida como NGN (*Next Generation Network*), a operadora está pronta para o cenário de total convergência entre dados, voz, imagem e Internet. A empresa oferece velocidades de até 100 Mbps a preços competitivos aos seus clientes. A oferta de ultravelocidades é viabilizada por três tecnologias – ADSL 2 + (*Asymmetric Digital Subscriber Line*) para até 20 Mbps, VDSL (*Very High Bit Digital Subscriber Line*) para 35 Mbps e 50 Mbps e *Fiber to the Home* – FTTH que é a fibra óptica até o endereço do cliente para 100 Mbps.

A importância da tecnologia para a área substantiva reflete-se em quatro aspectos: impacto da tecnologia atual (integral), impacto da tecnologia futura (integral), modelos de negócios em mercados desenvolvidos (integral) e tendências da sociedade (parcial), além da categoria central modelo de negócio, descrito no item “categoria central”. Além das pesquisas tradicionais relacionadas à essência das empresas SIC, que afirmam estar a dinâmica concorrencial baseada na disseminação de novos padrões tecnológicos e de TICs para os serviços (por exemplo, BERNARDES; KALLUP, 2007), Cruz e Pedrozo (2008) evidenciaram, por meio de pesquisa, que as vantagens competitivas de duas empresas na área SIC advinham, em sua maioria, de características de natureza tecnológica em detrimento dos fatores organizacionais.

Obs.: O aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos” foi eliminado do modelo final após a fase 2 da pesquisa.

A pesquisa apresentada nesta tese corrobora Cruz e Pedrozo (2008), pois as propriedades relacionadas à tecnologia estão entre as que são analisadas no modelo de negócio quando ocorre um evento, e apenas após compreender os impactos da tecnologia é que são tomadas decisões e, posteriormente, definidas as determinações sobre características organizacionais de processos e dos profissionais.

Ainda mais em telecom, que a tecnologia é forte (E01, 1:47).

[...] você hoje não consegue competir se não tiver um investimento sustentável (E02, 2:10).

[...] ok o que que vamos fazer aqui? Vamos ter que trocar essa rede”. Em 2006 a Gama fez aquele investimento enorme, que foi exatamente colocar um paralelo, fazer um *overlay* de uma rede GSM, encima de uma CDMA, expandindo o investimento (E05, 5:144).

Em tecnologia, eu acho que ele tem essa afinidade, essa afinidade com a tecnologia (E05, 5:145).

[...] as coisas no Brasil, aconteceram de uma maneira até unindo aí uma, um desejo da própria característica do brasileiro. Eu acho que o brasileiro é muito ligado em tecnologia (E05, 5:146).

É primeiro, eu, eu acho que, o mais importante foi a abertura, a chegada dessas empresas estrangeiras acrescentaram muito em termos de metodologia de trabalho, tecnologia, processos diferentes do que a gente já atuava aqui e não existia uma preocupação muito grande em relação a isso. E nas empresas que eu trabalhei, eu trabalhei na empresa que era, que ainda é referência em gestão de projetos que é a Zeta (E07, 7:76).

Trabalhei doze anos na Zeta. Então eu percebi uma mudança muito grande, em processos internos da empresa, em função das parcerias que nos fizemos com as empresas estrangeiras como no caso a Omega, a Sampi, outros empresas da área de satélite que acrescentaram muito. Eu acho que houve um avanço muito grande e foi pontual. Você percebia como era antes e como ficou depois (E07, 7:81).

A importância da tecnologia na pesquisa pode ser percebida tanto pelas várias citações do termo quanto por frases dos entrevistados, que afirmam ser o setor dependente de tecnologia. Por exemplo, E01 (E01, 1:47) afirma que a tecnologia é uma das forças condutoras do setor. E02 (E02, 2:10) comentou a necessidade de investir em tecnologia para a empresa ser sustentável. E05 (E05, 5:144) lembrou que a troca tecnológica era a única saída para a empresa manter a competitividade. E07 (E07, 7:76, 7:81) comentou a mudança que houve na empresa e nas competências dos profissionais a partir do contato com as tecnologias das empresas estrangeiras, além da ênfase no gosto por novidades tecnológicas do brasileiro, citada por E05 (E05, 5:145, 5:146).

Embora os aspectos “impacto da tecnologia atual”, “impacto da tecnologia futura”, “modelos de negócios em mercados desenvolvidos” e “tendências da sociedade” estejam relacionados aos padrões tecnológicos e, conseqüentemente, aos produtos, também foram citados conhecimentos, habilidades e artefatos para

desenvolver sistemas de produção e entrega. Essas possibilidades de tecnologias estão associadas às propriedades dos aspectos: processos: adequação e estabelecimento e requisitos dos profissionais, considerados na parte final da avaliação de impactos dos eventos ambientais. As tecnologias relacionadas aos sistemas de produção foram enfatizadas em E07, segundo o qual houve mudança significativa nas metodologias de trabalho, trazidas à empresa e aos profissionais pelas empresas estrangeiras. Essa situação, caracterizada por uma transferência de tecnologia de produtos e processos, foi capaz de alterar o curso da empresa e dos profissionais. E09 também citou a importância das tecnologias relacionadas aos sistemas de produção, porém como apoio às atividades. O fato de os entrevistados citarem algumas possibilidades sem associá-las ao termo indica que, para esses, a tecnologia relaciona-se apenas aos padrões tecnológicos.

5.8. IMPACTO DA TECNOLOGIA ATUAL (TATU)

“[...] o serviço de telecomunicações era uma linha telefônica, num telefone preto de disco.”

O conceito que se relaciona ao aspecto é a auditoria tecnológica, definida como o processo de registro e avaliação do potencial tecnológico da organização, contribuindo para que a tecnologia seja utilizada de forma eficaz para atingir os objetivos organizacionais (VASCONCELLOS; WAACK; PEREIRA, 1992). Esse é um processo amplo, pois envolve a tecnologia em sua definição completa. Segundo Perini, Carvalho e Cavalcante (2001), a auditoria não pode ficar restrita ao ambiente de pesquisa e desenvolvimento, porque tem objetivo de analisar o valor da tecnologia nos vários setores da empresa e seus desdobramentos e relações sobre a estratégia e a competitividade da empresa. Portanto, o conceito para esta pesquisa, embora forneça elementos relevantes, não se ajusta completamente ao que foi detectado em campo.

[...] teve que fazer um plano pra depois migrar pra GSM e começar a migrar toda base de usuário da base anterior CDMA TDMA para GSM (E01, 1:3).

A Psi ela desistiu de investir, ela investindo num nível bem menor do que as

outras operadoras. Ela resolveu tirar dinheiro daquilo que ela tinha, ou seja, rentabilidade dos ativos, já existentes... A diferença de investimento, não tenho números agora, mas eu tava analisando é bem significativa. Se ela tivesse investindo aí. Então, isso acabou, acabou, acabou impactando, mas eu não sei qual foi o impacto disso lá pra cima. Porque eu já não tinha uma visão muito boa daquelas redes, as aqui eu acho que aqui acabou deixando o mercado um pouco de lado (E02, 2:67).

Foi feita uma equação na qual se comparou quanto seria economizado em subsídios aos aparelhos seria suficiente para pagar a implantação. E a economia foi suficiente para financiar a troca de tecnologia. Também havia um apelo de mercado, porque o GSM tem o *chip* que torna o gerenciamento mais fácil para o cliente. Na percepção do cliente a tecnologia GSM por ter entrado depois era mais avançada (E03, 3:34).

[...] começaram a pensar, por exemplo, no caso da Gama até na questão da tecnologia (E05, 5:39).

E os terminais de CDMA não tinham escala, porque elas não conseguiam ter bons preços então assim chegou um momento que eles disseram assim "ok o que que vamos fazer aqui? Vamos ter que trocar essa rede" (E05, 5:42).

Então, eu ia aos especialistas e falava "a gente está pensando num produto mais ou menos assim, uma linha IP, que vai ter isso, vai ter aquilo, vai ter aquilo outro, uma especificação simples de 3 ou 4 páginas, nada muito elaborado nesse momento ainda". Pode me ajudar o que é necessário tecnicamente e operacionalmente, tinha que se cuidar também pra entender como ia fazer o provisionamento, a manutenção e tudo mais, porque não é só ter a rede preparada (E10, 10:58).

Então, eu conversava com a área, vamos dizer assim, de engenharia de equipamentos e engenharia de operações, de planejamento operacional que era lá. E cada um já me devolvia um documento de umas 2 ou 3 páginas, também do ponto de vista operacional e do ponto de vista de equipamentos, de rede: "A rede está preparada, ou não está, tem que fazer isso, tem que fazer aquilo, expansão, a gente pode lançar o produto só na região sul, só nas capitais, só em Curitiba, só em Brasília e vai custar mais ou menos isso, vai custar R\$1 milhão para fazer isso para 10.000 assinantes, por exemplo." (E10, 10:59).

Na ocorrência de um evento, a empresa analisa os padrões tecnológicos implantados em sua rede para verificar as potencialidades e as limitações. Determinado produto pode ser entregue por meio de vários padrões tecnológicos. Por exemplo: o produto "ligação de voz" pode ser entregue por meios analógicos, digitais convencionais, digitais sobre rede de dados (VoIP), com meio físico metálico, óptico ou sem fio. Porém, a combinação evento com o padrão tecnológico utilizado poderá levar o produto "ligação de voz" a ter um custo maior do que o realizado com outros padrões. Também pode ocorrer que um padrão tecnológico não permita agregar facilidades (serviços de valor agregado) ou que os clientes percebam como

ultrapassado. Se a empresa considerar que, com o evento, seus padrões tecnológicos a colocam em desvantagens, ela pode promover investimentos para a modernização (E01, 1:3; E03, 3:34; E05, 5:39). Essa modernização, normalmente, é na rede e, por consequência, nos terminais (E05, 5:42; POSSEBON, 2011). Contudo, pode ser que, para atender o evento, o padrão tecnológico seja suficiente, não sendo necessários investimentos (E02, 2:67; E10, 10:58, 10:59).

O aspecto “impacto da tecnologia atual” é definido como a verificação dos fatores internos e externos (percepção dos clientes, subsídios e preços) relacionados às características (técnicas e operacionais) dos padrões tecnológicos utilizados atualmente, que podem beneficiar ou restringir a resposta ao evento.

5.8.1 TATU – relevância

[...] 5 a 6 meses é suficiente. Porque foi este o tempo que levou para fazer a troca CDMA - GSM e implantar o 3G e continuou competitiva. A cada troca de tecnologia trocam-se todos os equipamentos (E03, 3:30).

Então, eu ia aos especialistas e falava "a gente está pensando num produto mais ou menos assim, uma linha IP, que vai ter isso, vai ter aquilo, vai ter aquilo outro, uma especificação simples de 3 ou 4 páginas, nada muito elaborado nesse momento ainda". Pode me ajudar o que é necessário tecnicamente e operacionalmente, tinha que se cuidar também pra entender como ia fazer o provisionamento, a manutenção e tudo mais, porque não é só ter a rede preparada (E10, 10:58).

A contínua migração tecnológica precisa partir da análise do parque instalado pelos motivos: (1) a amortização dos investimentos necessita ser considerada pelo uso intensivo de capital (QUINTELLA; COSTA, 2009); (2) os clientes podem estar satisfeitos com os seus produtos. Desta forma, a migração significa que a operadora deverá fornecer novas facilidades gratuitamente para os clientes, visto ser o setor regulado e os produtos não poderem ser descontinuados sem uma alternativa aos clientes (BRASIL, artigo 79, parágrafo 2, 1997); (3) a substituição tecnológica requer uma logística operacional complexa (E03, 3:30); e, por fim, (4) pode ser que um padrão tecnológico com pequenas alterações seja capaz de ofertar o produto para o cliente (E10, 10:58).

5.8.2 TATU – aspectos complementares

Como a análise é sobre os padrões tecnológicos implantados, as informações podem ser obtidas, quase com exclusividade, internamente, de profissionais que conheçam tanto a visão de produto (*marketing*) quanto a técnica. O desafio desse aspecto é compreender claramente as limitações e as potencialidades da tecnologia atual, sendo que a descontinuação com pouco tempo de uso não permite o amortecimento dos investimentos. No outro extremo, o uso prolongado, em que os custos operacionais (OPEX) tornam-se relevantes e os clientes podem vir a considerar a empresa ultrapassada, compromete a competitividade da empresa.

5.8.3 TATU – propriedades

O aspecto “impacto da tecnologia atual” apresentou quatro propriedades, três relacionadas aos fatores externos: (1) a percepção do cliente quanto à tecnologia; (2) os preços que os padrões tecnológicos permitem praticar; e (3) a quantidade de subsídios que precisam ser aplicados aos terminais. A propriedade relacionada às questões internas é a possibilidade de implementação de novos produtos por meio de mudanças incrementais nos sistemas implantados atualmente. Todas as propriedades precisam considerar as características técnicas e operacionais dos padrões tecnológicos atuais (FIGURA 16).

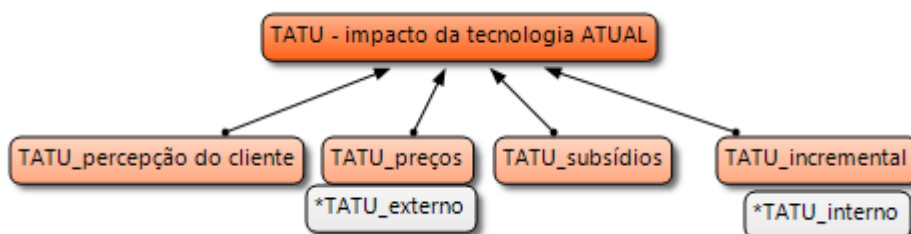


FIGURA 16 – IMPACTO DA TECNOLOGIA ATUAL – PROPRIEDADES
 Fonte: Elaborado pela autora (2012)

TATU – percepção do cliente

Percepção, segundo Kotler e Armstrong (1998), é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem significativa do mundo.

[...] brasileiro é muito ligado em tecnologia [...] (E05, 5:1).

Foi feita uma equação na qual se comparou o quanto seria economizado em subsídios aos aparelhos seria suficiente para pagar a implantação. E a economia foi suficiente para financiar a troca de tecnologia. Também havia um apelo de mercado, porque o GSM tem o *chip* que torna o gerenciamento mais fácil para o cliente. Na percepção do cliente a tecnologia GSM por ter entrado depois era mais avançada (E03, 3:34).

Em setores SIC, a tecnologia é o pilar fundamental da estrutura da empresa. A tecnologia é de conhecimento do cliente, de uma forma simples, sem aprofundamento técnico. As empresas que conseguem construir a ideia de que sua tecnologia é avançada, praticando os mesmos preços que as empresas concorrentes, irão atrair mais clientes, portanto, são mais competitivas, pois o brasileiro tem apreço por tecnologia (E05, 5:1; CALLEGARO, 2011). Existem fatores que contribuem para transmitir a percepção de ultrapassada/avançada, como, por exemplo, maior variedade de terminais, maior taxa de bits, maior controle por parte do cliente, mais personalização, entre outros. A percepção de avançada, do ponto de vista técnico, nem sempre é verdade, é mais um elemento de *marketing* do que de realidade (E03, 3:34).

A propriedade “percepção do cliente”, do aspecto “impacto da tecnologia atual”, é definida como a verificação de como serão percebidos os padrões tecnológicos atuais a partir do evento.

Análise dimensional (QUADRO 38)

O polo dimensional inferior foi o que ocorreu na pesquisa com as empresas existentes: a partir de um evento, como os padrões tecnológicos adotados pelas demais empresas tinham atributos diferenciados (como o *chip*), as empresas que não utilizavam essa tecnologia passaram a ser percebidas como ultrapassadas. Isso

impactou em perda de participação de mercado, pois os clientes tenderam a mudar de operadora.

O polo dimensional intermediário expressa a situação de que o evento não traz conteúdo de percepção de tecnologia para o cliente, sendo indiferente à propriedade.

O polo dimensional superior expressa o que ocorreu na pesquisa com as empresas entrantes e, posteriormente, com as primeiras empresas que atuavam e depois migraram para outro padrão: os clientes passaram a perceber como avançados os novos padrões tecnológicos, e isso permitiu um rápido crescimento na participação de mercado.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
A partir do evento, os padrões tecnológicos atuais serão percebidos como ultrapassados.	Os padrões tecnológicos atuais não são percebidos pelos clientes.	Os padrões tecnológicos atuais são percebidos como avançados.

QUADRO 38. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE IMPACTO DA TECNOLOGIA ATUAL – PERCEPÇÃO DO CLIENTE

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

TATU – preços

[...] mas as redes com uma tecnologia defasada [...] (E01, 1:15).

E os terminais de CDMA não tinham escala, porque elas não conseguiam ter bons preços então assim chegou um momento que eles disseram assim “ok o que que vamos fazer aqui? Vamos ter que trocar essa rede” (E05, 5:42).

Na área de empresas SIC, a tecnologia desempenha um papel fundamental na redução de custos operacionais e, eventualmente, de capital. Pode ocorrer que empresas que operem com padrões tecnológicos antigos acabem tendo um modelo de negócio que impõe preços maiores que os dos concorrentes, para os mesmos produtos, pois, embora tenham amortizado os custos de capital, os custos operacionais podem aumentar. Nessa situação, para continuar, precisam reduzir as margens de lucros (E01, 1:15; E05, 5:42).

A propriedade “preços”, do aspecto “impacto da tecnologia atual”, é a

verificação dos preços que podem ser praticados com os padrões tecnológicos atuais, e se eles permitem que o modelo de negócio seja competitivo.

Análise dimensional (QUADRO 39)

O polo dimensional inferior refere-se à situação antes dos eventos, pois os preços praticados eram aceitos pelo mercado, entretanto, após os concorrentes implementarem padrões tecnológicos diferentes que permitiram preços menores, não era possível praticar os mesmos valores. Isso obrigava a reduzir a margem de lucro, em um primeiro momento e, posteriormente, a realizar a migração tecnológica.

Em função da necessidade da área substantiva de sempre investir em tecnologia, o polo dimensional intermediário é uma proposta desta pesquisa, sendo que, às vezes, é apenas para suprir aumento de demanda ou expansão para outras regiões. Portanto, os padrões tecnológicos atuais são fundamentalmente os mesmos, sendo possível identificar apenas inovações incrementais.

O polo dimensional superior é uma proposta para fechamento do contínuo, que ocorre em situações específicas. Como o caso de uma autorizada, que, por iniciar suas atividades bem depois das demais e com um perfil de contratação por meio de autofinanciamento por parte dos fornecedores, instalou padrões tecnológicos avançados em praticamente todos os sistemas da operadora. Portanto, durante anos, mesmo as demais operadoras tendo modernizado sua planta, a autorizada ainda conseguia ter preços menores que os concorrentes, porque o parque completo era moderno, enquanto os demais sempre tinham um ou outro sistema legado que impedia a modernização completa.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Os padrões tecnológicos impõem modelo de negócio com preços maiores, do que os usados com outros padrões tecnológicos.	Os padrões tecnológicos impõem modelo de negócio com preços iguais aos usados com outros padrões tecnológicos.	Os padrões tecnológicos permitem modelo de negócio com preços maiores que os outros padrões tecnológicos.

QUADRO 39. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE IMPACTO DA TECNOLOGIA ATUAL – PREÇOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

TATU – subsídios

Por que o celular passou a ser o objeto de desejo, em vários momentos o celular foi tão importante quanto a própria conexão (E01, 1:26).

Os subsídios ocorrem, em especial, nos produtos terminais de cliente. Essa prática é possível porque se pode considerar que existem duas indústrias que se complementam e são dependentes (E01, 1:26), mas apresentam formas de atuação distintas. A primeira indústria é a da conexão (rede), que requer infraestrutura densa, composta por bens de capital e são, com exceção das antenas, invisíveis para os clientes. A outra é a de terminais, que exige lojas atraentes para vender os objetos de desejo (bens de consumo) para os clientes. Nessas lojas, independentemente da operadora e da tecnologia utilizada, o cliente irá tentar comparar os preços e as características dos terminais entre operadoras, que devem ter preços equivalentes para produtos equivalentes. As duas indústrias estão esquematizadas na Figura 17.

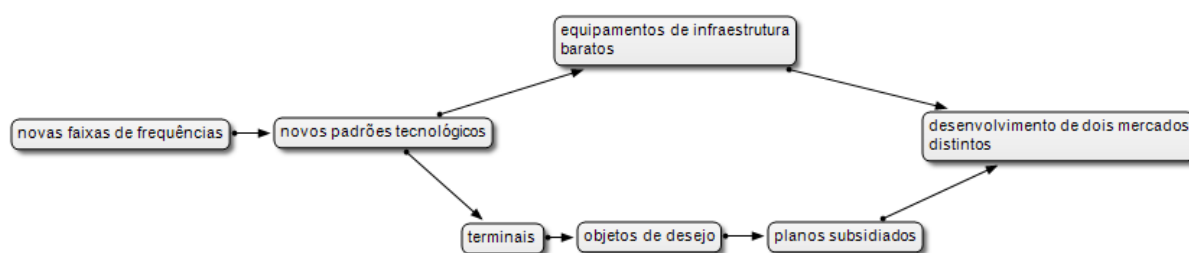


FIGURA 17 – AS DUAS INDÚSTRIAS (REDE E TERMINAIS) RELACIONADAS À TELEFONIA MÓVEL
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

E tem coisas que, a própria telefonia móvel teve esse movimento. Ela foi muito fomentada pelo subsídio do celular que se parcelou e você conseguiu quebrar uma barreira de entrada (E01, 1:38).

Cappellozza e Sanchez (2011) conduziram uma pesquisa na qual confirmaram a hipótese de que os subsídios aos terminais são relevantes a ponto de mudar a decisão do consumidor, porque o cliente percebe como ganhos os planos nos quais há subsídios aos terminais. As operadoras têm esse conhecimento (IPEA, 2010). O subsídio foi um impulso para atingir o limiar de explosão de consumo da telefonia móvel (E01, 1:38). Atualmente, estudos indicam que subsidiar os equipamentos terminais relacionados aos sistemas de banda larga será um dos responsáveis por impulsionar a difusão do PNBL. Entretanto, nessa situação, como é de interesse do governo, o subsídio será por meio da redução dos impostos (SOUSA, 2011).

Foi feita uma equação na qual se comparou o quanto seria economizado em subsídios aos aparelhos seria suficiente para pagar a implantação. E a economia foi suficiente para financiar a troca de tecnologia. Também havia um apelo de mercado, porque o GSM tem o *chip* que torna o gerenciamento mais fácil para o cliente. Na percepção do cliente a tecnologia GSM por ter entrado depois era mais avançada (E03, 3:34).

Enquanto a propriedade “preços” reflete uma análise conjunta entre rede e terminais, a propriedade “subsídios” refere-se apenas aos terminais. Há diferença relevante entre essas propriedades. Existem eventos que apenas evidenciam que a tecnologia atual impacta em preços maiores (por exemplo, a entrada de uma operadora de banda larga, com tecnologia moderna, tende a ofertar produtos com preços melhores que as existentes), porque hoje não há políticas públicas de subsídios aos terminais (ver item paradigma de preços – limiar). Todavia há eventos nos quais os terminais são elementos para conquistar clientes (foi o que ocorreu na entrada das bandas C, D e E), nesse caso, na análise dos impactos dos eventos, os subsídios devem ser considerados (E03, 3:34).

A separação de propriedades é importante porque a operadora tem poder de negociação com fornecedores de equipamentos de rede (POSSETI, 2006), bem como após o aporte de investimento de capital inicial, restando apenas alguns fornecimentos para expansões pontuais. No entanto, a tecnologia da infraestrutura e dos terminais pode ser diferente e, conseqüentemente, ter custos distintos. Contudo, para manter a competitividade, os terminais para produtos equivalentes precisam ter os mesmos preços. A diferença é subsidiada pelas operadoras, que esperam recuperar os valores no decorrer do uso pelo cliente, podendo isso demorar mais ou menos tempo, dependendo do valor do subsídio aplicado (E03, 3:34).

No mercado de terminais, que é de bens de consumo (ver item paradigma de preços – subsídios), se uma operadora utilizar um padrão tecnológico ultrapassado ou que não resultou em escala mundial, gerará contínua negociação com fornecedores para que forneçam dispositivos com preços baixos, conseqüentemente, que não precisem ser subsidiados. Contudo, os fornecedores chegam a um limiar, a partir do qual preferem fornecer para tecnologias modernas ou com mais participação de mercado. Portanto, uma escolha de padrão tecnológico para a rede impacta no mercado de bens de consumo (POSSEBON, 2011).

A prática de subsidiar os equipamentos terminais existe em várias áreas,

porém em algumas não é o cliente que escolhe (por exemplo: modems para banda larga). Logo, a operadora pode determinar o uso do equipamento que apresente o melhor custo/benefício para a empresa.

A propriedade “subsídios”, do aspecto “impacto da tecnologia atual”, é definida pela verificação do montante de subsídios que deverá ser aplicado pela utilização dos padrões tecnológicos atuais.

Análise dimensional (QUADRO 40)

O polo dimensional inferior foi encontrado diretamente na pesquisa, pois um evento trouxe à tona que o padrão tecnológico atual adotado, por não ter escala de produção, não conseguia ter preços equivalentes aos de outras tecnologias. Logo, precisava de muitos subsídios, reduzindo a competitividade da empresa.

O polo dimensional intermediário ocorre em padrões que não são o núcleo de um produto, como, por exemplo, os que permitiram às redes de tecnologia 2G (telefonia móvel com foco em voz e SMS) oferecer acesso à internet (cuja denominação comercial passou a ser 2,5G) eram diversos. Embora cada um requeresse uma política de subsídios, as diferenças não eram significativas a ponto de comprometer a competitividade da empresa.

O polo dimensional superior é a situação na qual o evento não interfere nas tecnologias adotadas no mercado, portanto, encontrará estabilidade em relação aos padrões tecnológicos atuais, provavelmente por serem os mesmos adotados por todas as empresas, que é o ponto de equilíbrio a que chegam as empresas após um acontecimento que envolve tecnologia. Logo, a quantidade de subsídios requeridos por todos os padrões ofertados no mercado permite a manutenção da competitividade para as empresas.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
O modelo de negócio tem que considerar que os terminais têm que receber subsídios altos pelo uso de padrões tecnológicos atuais.	Os terminais, com padrões tecnológicos atuais, podem receber poucos subsídios.	Os padrões tecnológicos adotados requerem os mesmos subsídios aos terminais que os das demais empresas.

QUADRO 40. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE IMPACTO DA TECNOLOGIA ATUAL – SUBSÍDIOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

TATU – incremental

A Psi ela desistiu de investir, ela investindo num nível bem menor do que as outras operadoras. Ela resolveu tirar dinheiro daquilo que ela tinha, ou seja, rentabilidade dos ativos, já existentes... A diferença de investimento, não tenho números agora, mas eu tava analisando é bem significativa. Se ela tivesse investindo aí. Então, isso acabou, acabou, acabou impactando, mas eu não sei qual foi o impacto disso lá pra cima. Porque eu já não tinha uma visão muito boa daquelas redes, as aqui eu acho que aqui acabou deixando o mercado um pouco de lado (E02, 2:67).

Uma vez depois de estabelecida a rede você termina suando o ativo. Porque, o que acontece com a telefonia celular hoje. Você consegue ligar todas as vezes do teu celular? Consegue completar a ligação ou ficar falando o tempo todo? Não, né, cai. Está sobrecarregado, porque abaixa tanto o preço de uma rede que deixam de fazer investimento (E08, 8:124).

Recuperar o que puder, tirar o que puder do ativo que investiu na rede, seja lá do rádio, seja da antena, seja da ERB. Aí se você tinha uma condição lá de ter 100 clientes numa ERB, acaba colocando 1000 clientes (E08, 8:126).

Então, eu ia aos especialistas e falava "a gente está pensando num produto mais ou menos assim, uma linha IP, que vai ter isso, vai ter aquilo, vai ter aquilo outro, uma especificação simples de 3 ou 4 páginas, nada muito elaborado nesse momento ainda". Pode me ajudar o que é necessário tecnicamente e operacionalmente, tinha que se cuidar também pra entender como ia fazer o provisionamento, a manutenção e tudo mais, porque não é só ter a rede preparada (E10, 10:58).

Então, eu conversava com a área, vamos dizer assim, de engenharia de equipamentos e engenharia de operações, de planejamento operacional que era lá. E cada um já me devolvia um documento de umas 2 ou 3 páginas, também do ponto de vista operacional e do ponto de vista de equipamentos, de rede: "A rede está preparada, ou não está, tem que fazer isso, tem que fazer aquilo, expansão, a gente pode lançar o produto só na região sul, só nas capitais, só em Curitiba, só em Brasília e vai custar mais ou menos isso, vai custar R\$1 milhão para fazer isso para 10.000 assinantes, por exemplo." (E10, 10:59).

Existem eventos para os quais a parte principal (*core*) da infraestrutura não precisa de mudanças consideráveis. Portanto, podem ser lançados produtos a partir de pequenos ajustes na infraestrutura. O modelo de negócio também pode ser mantido praticamente inalterado, sendo necessários apenas pequenos investimentos (E02, 2:67; E08, 8:124, 8:126; E10, 10:58, 10:59). Isso é possível quando: (1) a empresa não está disposta a investir; (2) tem uma participação de mercado alta o suficiente para que não perca a competitividade a curto prazo; (3) os eventos não são tão impactantes nas tecnologias, não precisando ser considerada a

migração tecnológica; e (4) as demais empresas responderam ao evento de forma que não houve ameaça à competitividade da empresa.

A propriedade “incremental”, do aspecto “impacto da tecnologia atual”, é definida como a verificação se pequenas compatibilizações na infraestrutura existente são suficientes para responder ao evento.

Análise dimensional (QUADRO 41)

O polo dimensional inferior foi proposto a partir de sínteses de citações relacionadas a outros aspectos (experiência do cliente, investimento em infraestrutura, inteligência sobre os concorrentes e paradigma de preços), os quais têm interseção com esta propriedade relacionada à tecnologia. O polo refere-se à constatação de que, a partir do evento, os padrões tecnológicos atuais estarão: (1) ultrapassados, não permitindo ofertar os produtos que os clientes desejam; (2) saturados, não sendo capazes de atender à demanda exigida; ou (3) com elevação nas despesas operacionais, o que reduz a margem de lucro. A constatação resultará, conjuntamente com a análise de impacto da tecnologia futura e tendências da sociedade, na consideração de fazer migração tecnológica.

O polo dimensional intermediário ocorre quando a empresa, em presença de evento, decide manter os padrões tecnológicos sem avançar para novos mercados e com isso maximizar a utilização do parque de equipamentos e sistemas instalados. Pelas características da área substantiva, essa estratégia só pode ser utilizada a curto prazo, pois a médio prazo a empresa perde a competitividade.

O polo dimensional superior resulta da análise da natureza do evento e, como exceção nesta área substantiva, não envolve os padrões tecnológicos implantados. Um exemplo de evento que levaria para esse polo dimensional é a terceirização de planta interna.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
A resposta ao evento não é possível com compatibilizações incrementais.	A resposta ao evento pode ser realizada com compatibilizações incrementais.	A resposta ao evento não envolve a compatibilizações da infraestrutura existente.

QUADRO 41. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE IMPACTO DA TECNOLOGIA ATUAL – INCREMENTAL

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.9. IMPACTO DA TECNOLOGIA FUTURA (TFUT)

“[...] tem gente que pensa que o frango nasce ali, no freezer do supermercado!”

Obs.: O aspecto foi ajustado após a fase 2 da pesquisa.

As questões relacionadas às inovações em padrões tecnológicos surgiram em dois aspectos: “impacto da tecnologia futura” e “modelos de negócios em mercados desenvolvidos”. Devido à defasagem tecnológica de cerca de 1 (um) ano (segundo E03) do Brasil em relação aos países desenvolvidos, nesses países houve preseleção entre as possibilidades, logo, o momento da guerra de padrões passou e poucas rotas tecnológicas consolidaram-se na indústria (TIGRE, 2006). A definição dos padrões tecnológicos é catalisada pela existência de um órgão de recomendação internacional (*International Telecommunication Union* – ITU), que é reconhecido por todos os países e restringe a proliferação de inúmeros padrões. Portanto, o aspecto “impacto da tecnologia futura” refere-se às tecnologias que estão difundidas, aquelas que passaram pelo processo de inovação e foram comunicadas por canais (principalmente fornecedores) ao longo do tempo (foi observado como transcorreu nos países desenvolvidos) aos membros de um sistema social (operadoras) (adaptado de ROGERS; SINGHAL, 2009). Como a área substantiva requer tecnologias complexas, são, normalmente, feitos testes experimentais (*trials*) no Brasil com as opções que se mostraram dominantes nos países desenvolvidos (PAIVA, 2012; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Por mais que as tecnologias a serem implantadas tenham sido escolhidas entre algumas possibilidades testadas, e que exista uma entidade de padronização e sejam feitos testes experimentais, é possível que, com o passar do tempo, resultem em problemas, face ao surgimento de um novo evento. Também é importante ressaltar que, para alguns produtos, as tecnologias envolvem equipamentos de redes e terminais. Nessa situação, mesmo que os padrões tecnológicos sejam tecnicamente adequados, se os clientes não adotarem os equipamentos terminais, a competitividade da empresa estará comprometida. O caso de maior impacto ocorreu com a tecnologia CDMA, que era adequada, até que o evento bandas C, D e E propiciou a entrada da tecnologia GSM. A partir desse evento, a tecnologia CDMA

passou a apresentar restrições para a competitividade, principalmente porque os terminais eram percebidos com poucos atributos, ultrapassados e com poucas opções de escolha. Segundo Machado (2012a), quem determina o ritmo de adoção das tecnologias e o sucesso dos padrões não são as operadoras, mas sim os terminais disponíveis. Portanto, o aspecto “impacto da tecnologia futura” tem um pequeno dinamismo.

O aspecto “impacto da tecnologia futura” é uma expressão da inovação para a empresa. A melhor forma de compreender esse aspecto, considerando que se está na área substantiva de empresas SIC, é por meio do modelo de inovação em serviços proposto por Gallouj e Weinstein (1997). O modelo trata os produtos (serviços) como um conjunto de vetores de características e competências que se relacionam, conforme Figura 18.

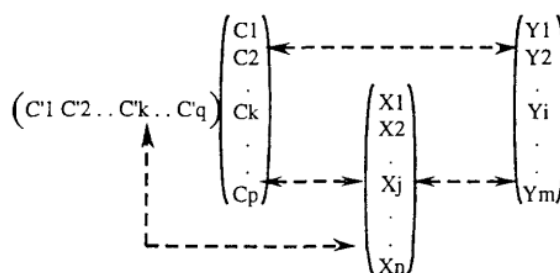


FIGURA 18 – MODELO DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Fonte: Gallouj e Weinstein (1997)

Os vetores são:

- [Y]: características finais dos produtos;
- [X]: envolve todas as características técnicas tangíveis e intangíveis, utilizadas nas atividades de linha de frente e retaguarda;
- [C]: competências do prestador; e
- [C']: competências dos clientes.

De acordo com o modelo, as alterações em qualquer dos vetores resultam em vários tipos de inovações: radicais, por melhoria, incrementais e *ad hoc*. Porém o aspecto “impacto da tecnologia futura” é a expressão das inovações por meio do vetor [X], logo, das características técnicas, porque indica as mudanças nos equipamentos e nos padrões tecnológicos.

[...] depois com o GSM a segurança aumentou, a qualidade melhorou. Então teve também um aspecto que é associado à qualidade, à satisfação do usuário, do cliente (E01, 1:43).

Foi feita uma equação na qual se comparou o quanto seria economizado em subsídios aos aparelhos seria suficiente para pagar a implantação. E a economia foi suficiente para financiar a troca de tecnologia. Também havia um apelo de mercado, porque o GSM tem o *chip* que torna o gerenciamento mais fácil para o cliente. Na percepção do cliente a tecnologia GSM por ter entrado depois era mais avançada (E03, 3:34).

Não só a melhora da rapidez, como o aumento da confiabilidade, ampliou-se gravação, capacidade da central, número de E1s teve um aumento aí da, digamos da, é da capacidade como um todo (E06, 6:1).

A pesquisa detectou os seguintes exemplos: (1) o evento bandas C, D e E resultou em inovação radical pela substituição tecnológica (E01, 1:43; E03, 3:34); (2) o evento lei do SAC resultou em melhoria pelos aumento da capacidade (E06; 6:1); e (3) o evento 3G foi uma inovação incremental pela incorporação de recursos de acesso à internet.

As decisões sobre uma tecnologia afetam ou são afetadas por outras, por isso os aspectos “impacto da tecnologia atual” e “impacto da tecnologia futura” são relacionados, e toda inovação, por meio de mudanças nas características técnicas, é também um processo de substituição tecnológica, conforme as possibilidades de situações citadas por Nuchera, Serrano e Morote (2002):

Então, eu conversava com a área, vamos dizer assim, de engenharia de equipamentos e engenharia de operações, de planejamento operacional que era lá. E cada um já me devolvia um documento de umas 2 ou 3 páginas, também do ponto de vista operacional e do ponto de vista de equipamentos, de rede: "A rede está preparada, ou não está, tem que fazer isso, tem que fazer aquilo, expansão, a gente pode lançar o produto só na região sul, só nas capitais, só em Curitiba, só em Brasília e vai custar mais ou menos isso, vai custar R\$1 milhão para fazer isso para 10.000 assinantes, por exemplo." (E10, 10:59).

- complementaridade: a nova tecnologia é complementar a outra preexistente, porém tem funções diferentes. A busca de relação formal entre elas é um elemento de integração que deve ser considerado no processo de adoção da tecnologia em questão (E10, 10:59). Essa situação resultou na propriedade “integração”.

[...] teve que fazer um plano pra depois migrar pra GSM e começar a migrar toda base de usuário da base anterior CDMA TDMA para GSM (E01, 1:3).

[...] 2006 que a Gama, em 2006 que a Gama decidiu trocar realmente para lá, ela disse “não eu vou colocar GSM” (E05, 5:40).

E os terminais de CDMA não tinham escala, porque elas não conseguiam ter bons preços então assim chegou um momento que eles disseram assim “ok o que que vamos fazer aqui? Vamos ter que trocar essa rede” (E05, 5:42).

- substituição: a adoção de uma nova tecnologia implica o abandono de algumas das precedentes. Deve-se considerar que a retirada não se deve apenas à obsolescência, pode ser que outras condições ligadas à adoção de uma nova tecnologia tenham ocorrido. Foi o que aconteceu no evento bandas C, D e E (E01, 1:3; E05, 5:40, 5:42).
- independência: a nova tecnologia pode seguir existindo no futuro com as preexistentes. Foi o que ocorreu com o evento 3G, pois os sistemas anteriores, das bandas C, D e E (2G e 2,5G), continuaram existindo, e a lei do cabo, que apenas permitiu agregar mais um produto ao conjunto ofertado pelas empresas.
- dominância: a adoção de uma tecnologia implica a adoção implícita de outras necessárias à primeira. Embora seja uma característica desta área substantiva, pois uma tecnologia de transporte de informação implica sistemas de tarifação ou telessupervisão específicos, não há relação com a integração entre impacto da tecnologia atual e futura.

O aspecto “impacto da tecnologia futura” é definido como a análise das características (técnicas e operacionais) dos padrões tecnológicos que se pretende implantar, considerando os fatores externos (percepção dos clientes, subsídios e preços), a capacidade de integração com as tecnologias atuais e a escalabilidade, que podem beneficiar ou restringir a resposta ao evento.

5.9.1 TFUT – relevância

Nesta área substantiva, a dinâmica concorrencial é baseada na disseminação de novos padrões, de tal forma que as inovações conferem às empresas ganhos de vantagens competitivas, o que as faz incentivar, cada vez mais, novos desenvolvimentos tecnológicos (RITA; SBRAGIA, 2007). As vantagens competitivas ocorrem porque os padrões tecnológicos modernos têm despesas operacionais (OPEX) mais baixas, motivadas pela integração de sistemas, menor ocupação de área física e menor consumo de energia elétrica. Com isso, as empresas entrantes têm vantagens em relação às existentes, porque todo o parque de equipamentos utiliza tecnologias mais modernas. Algumas vezes até as despesas de capital (CAPEX) são menores, motivadas pela entrada de fornecedores com preços baixos e padronização de plataformas.

5.9.2 TFUT – aspectos complementares

O desafio do aspecto é expresso por Nuchera, Serrano e Morote (2002), que afirmam que a decisão mais importante relacionada à gestão de recursos tecnológicos é a mudança de uma tecnologia para outra. Portanto, o novo padrão tecnológico precisa: (1) ser compatível com o anterior, (2) aproveitar toda potencialidade, logo, não pode se tornar obsoleto rapidamente e (3) ter escalabilidade (é a característica de um sistema que indica sua habilidade de manipular uma porção crescente de trabalho de forma uniforme, ou estar preparado para crescer) para não comprometer a competitividade da empresa.

Em relação à inovação, embora caiba às operadoras a combinação entre os vetores para o fornecimento dos produtos, as fontes de tecnologia também provêm de fornecedores (internos e externos) de tecnologia de informação, sistemas e aplicativos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Essas fontes de tecnologias mostraram-se relevantes corroborando a teoria, de forma que, na última parte do modelo, na qual são previstas determinações, os fornecedores estão entre os aspectos importantes.

5.9.3 TFUT – propriedades

Assim como o aspecto “impacto da tecnologia atual”, o “impacto da tecnologia futura” apresentou 4 propriedades, 3 relacionadas aos fatores externos: (1) percepção do cliente quanto aos atributos da tecnologia; (2) os preços que os padrões tecnológicos permitem praticar; e (3) a quantidade de subsídios que precisam ser aplicados aos terminais. A propriedade relacionada às questões internas operacionais é a possibilidade de integração dos novos padrões aos anteriores e a escalabilidade. Todas as propriedades precisam considerar as características técnicas e operacionais dos padrões tecnológicos a serem implantados. A representação das propriedades está na Figura 19.

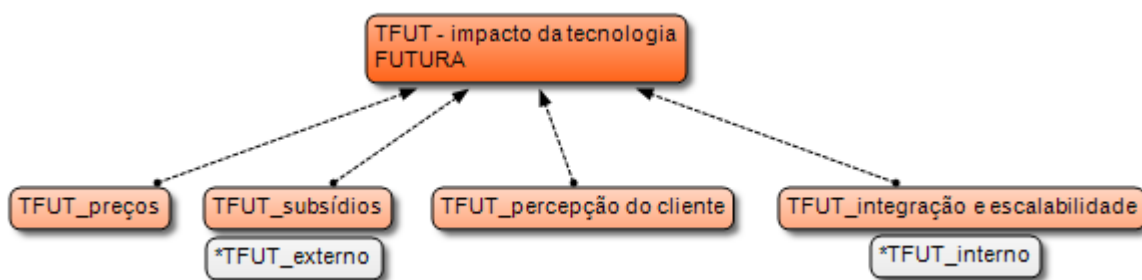


FIGURA 19 – IMPACTO DA TECNOLOGIA FUTURA – PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

TFUT – percepção do cliente

[...] depois com o GSM a segurança aumentou, a qualidade melhorou. Então teve também um aspecto que é associado à qualidade, a satisfação do usuário, do cliente (E01, 1:43).

[...] não diria que é só esse impacto da tecnologia, a tecnologia impacta satisfação, mas serviço, qualidade de serviço, atendimento, um ponto e vários outros (E01, 1:46).

Foi feita uma equação na qual se comparou o quanto seria economizado em subsídios aos aparelhos seria suficiente para pagar a implantação. E a economia foi suficiente para financiar a troca de tecnologia. Também havia um apelo de mercado, porque o GSM tem o *chip* que torna o gerenciamento mais fácil para o cliente. Na percepção do cliente a tecnologia GSM por ter entrado depois era mais avançada (E03, 3:34).

Impacto/influência da implantação de uma tecnologia no comportamento dos usuários (DELPHI, 102:12).

Posicionamento do produto frente ao mercado e concorrentes, assim como o custo de implantação de inovações tecnológicas versus a aceitação do mercado local (DELPHI, 103:1).

Em algumas situações, o único fator que importa para o cliente é o preço, portanto, se uma nova tecnologia resultar em produtos mais baratos, ela será adotada. No entanto, existem eventos que trazem ao mercado tecnologias que permitem aos clientes perceber outros atributos, que podem ser qualidade, atendimento, personalização, sensação de controle, ultrapassada/avançada, influência da tecnologia no comportamento, entre outros (E01, 1:43, 1:46; E03, 3:34; DELPHI, 102:12, 103:1). Na presença desses atributos, independentemente do preço, os clientes irão pesar os ganhos potenciais da adoção (e com ela os atributos e os riscos) em comparação às perdas potenciais de abandono do produto atualmente em uso [(adaptação do conceito de adoção de um novo produto, proposto por Rogers (1993)], que está detalhado em Blackwell, Miniard e Engel (2005)).

Enquanto os atributos como ultrapassado/avançado, qualidade, atendimento, personalização ou controle podem impactar em maior ou menor participação de mercado; a influência da nova tecnologia no comportamento dos clientes pode interferir na infraestrutura de rede, obrigando a redimensionar equipamentos, sistemas e suporte. Um exemplo que foi previsto, porém não adequadamente dimensionado, foi o uso da internet em sistemas móveis (tecnologia 3G), em planos de baixos preços. A demanda aumentou exponencialmente, o que resultou em perda de qualidade e ações emergenciais de desvio de parte do tráfego por uma tecnologia (*Wi-Fi offload*) considerada relacionada à internet fixa sem fio.

A definição da propriedade “percepção do cliente”, do aspecto “impacto da tecnologia futura”, é a verificação de quais atributos poderão ser percebidos pelos clientes com o uso do novo padrão tecnológico.

Análise dimensional (QUADRO 42)

O polo dimensional inferior é uma proposta da pesquisa para que se feche o contínuo dimensional, porque é improvável que um novo padrão tecnológico não apresente nem atributos técnicos, nem perceptíveis aos clientes.

O polo dimensional intermediário pode ocorrer quando se adota um novo padrão tecnológico para suprir aumento de demanda para produtos ou necessidades de reduzir custos, portanto, apenas atributos das características técnicas são melhorados. Essa situação refere-se a padrões tecnológicos incrementais.

O polo dimensional superior é a situação relatada nas entrevistas nas quais os novos padrões tecnológicos trazem atributos, havendo, além do preço que os clientes valorizam, um rápido aumento de demanda.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
O novo padrão tecnológico não tem atributos de diferenciação em relação ao implantado.	Como os atributos são apenas de cunha técnico é provável que o cliente não perceba mudanças significativas	O novo padrão tecnológico será percebido pelo cliente com atributos relevantes.

QUADRO 42. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE IMPACTO DA TECNOLOGIA FUTURA – PERCEPÇÃO DO CLIENTE

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

TFUT – preços

[...] tiveram as vantagens de entrar com tecnologias novas (E01, 1:17).

[...] tecnologia GSM contribuiu para baixar mais os preços (E03, 3:32).

E os terminais de CDMA não tinham escala, porque elas não conseguiam ter bons preços então assim chegou um momento que eles disseram assim “ok o que que vamos fazer aqui? Vamos ter que trocar essa rede” (E05, 5:42).

Posicionamento do produto frente ao mercado e concorrentes, assim como o custo de implantação de inovações tecnológicas versus a aceitação do mercado local (DELPHI, 103:1)

Há uma tendência de os novos padrões tecnológicos apresentarem despesas operacionais (OPEX) menores, que podem ser repassadas aos preços ou permitir margens de lucros maiores (E01, 1:17; E03, 3:32; E05, 5:42; DELPHI, 103:1). Porém, como os investimentos em novos padrões tecnológicos precisam ser amortizados ao longo de décadas, não se pode correr o risco de ter que substituir tecnologias sem que os gastos tenham sido recuperados. Portanto, é uma questão de como serão implantados os modelos de negócios.

Existem muitas soluções possíveis, e um caso interessante é o das operadoras que atuam na Ásia meridional, que têm os menores preços no mundo e, ainda assim, mantêm elevadas margens de lucro (>30%). Isso ocorre pela introdução de modelos de negócios que usam novas tecnologias, porém têm baixo custo, necessário pelo restrito poder aquisitivo da população. Os princípios do modelo estão nos altos rendimentos, nas tarifas por minuto de uso e no grande volume de utilização da rede, o que pode vir a comprometer a qualidade (SAMARAJIVA, 2009).

A definição da propriedade “preços”, do aspecto “impacto da tecnologia futura”, é a verificação dos preços a serem praticados com os novos padrões tecnológicos para ter um modelo de negócio competitivo.

Análise dimensional (QUADRO 43)

O polo dimensional inferior ocorre, provavelmente, porque no mercado houve a atuação agressiva de empresas entrantes que optaram por reduzir as margens de lucro para obter rápida participação de mercado, caso detectado na pesquisa.

O polo dimensional intermediário é a situação do mercado em equilíbrio, pois o repasse dos ganhos em despesas operacionais equilibra a receita das empresas (pela manutenção dos mesmos valores) com a percepção dos clientes de ter ganhos na mudança para um novo padrão tecnológico.

O polo dimensional superior ocorre quando uma operadora atende um nicho específico, que requer especificações definidas, como, por exemplo, uma grande empresa cuja infraestrutura de TI é um pilar sensível para o andamento das operações. Nesse caso, o cliente tem pouco poder de negociação de valores, seja porque são produtos diferenciados, seja pelo receio de mudar de fornecedor.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
É necessário repassar todos os ganhos em despesas operacionais para ter um modelo de negócio competitivo.	Basta repassar parcialmente os ganhos em despesas operacionais para ter um modelo de negócio competitivo.	Não é necessário repassar os ganhos em despesas operacionais para ter um modelo de negócio competitivo.

QUADRO 43. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE IMPACTO DA TECNOLOGIA FUTURA – PREÇOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

TFUT – subsídios

Foi feita uma equação na qual se comparou o quanto seria economizado em subsídios aos aparelhos seria suficiente para pagar a implantação. E a economia foi suficiente para financiar a troca de tecnologia. Também havia um apelo de mercado, porque o GSM tem o *chip* que torna o gerenciamento mais fácil para o cliente. Na percepção do cliente a tecnologia GSM por ter entrado depois era mais avançada (E03, 3:34).

Conforme abordado no aspecto “impacto da tecnologia atual”, percebe-se que o subsídio é uma prática permanente, por isso, ao determinar um novo padrão tecnológico, será mais vantajoso para a empresa se os terminais forem pouco subsidiados (E03, 3:34; CAPDEVILLE, 2012).

A definição da propriedade “subsídios”, do aspecto “impacto da tecnologia futura”, é a verificação de como deverá ser a política de subsídios ao adotar o novo padrão tecnológico.

Análise dimensional (QUADRO 44)

O polo dimensional inferior é uma proposta da pesquisa para fechar o contínuo, porque é improvável que os novos padrões tecnológicos requeiram subsídios maiores que os praticados com os atuais. Isso ocorre porque há a preocupação (pelos problemas enfrentados no passado com a tecnologia CDMA, que exigiu terminais altamente subsidiados para que os clientes contratassem os serviços) em verificar a política de subsídios antes de definir qual padrão tecnológico será adotado.

O polo dimensional intermediário ocorre quando a substituição tecnológica está privilegiando outros fatores como oferta de produtos avançados, sendo que os produtos que eram ofertados com os padrões tecnológicos atuais não sofreram alterações na sua forma de entrega.

O polo dimensional superior foi detectado pela pesquisa, pois as novas empresas entraram com um padrão tecnológico que requeria menos subsídios, portanto, poderiam ser ofertados a preços menores, o que desequilibrou o mercado e permitiu uma conquista rápida de participação de mercado.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Os novos padrões tecnológicos requerem mais subsídios que os atuais.	Os novos padrões tecnológicos requerem a mesma política de subsídios que os atuais.	Os novos padrões tecnológicos requerem menos subsídios aos terminais que os atuais.

QUADRO 44. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE IMPACTO DA TECNOLOGIA FUTURA – SUBSÍDIOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

TFUT – integração e escalabilidade

Então, eu conversava com a área, vamos dizer assim, de engenharia de equipamentos e engenharia de operações, de planejamento operacional que era lá. E cada um já me devolvia um documento de umas 2 ou 3 páginas, também do ponto de vista operacional e do ponto de vista de equipamentos, de rede: "A rede está preparada, ou não está, tem que fazer isso, tem que fazer aquilo, expansão, a gente pode lançar o produto só na região sul, só nas capitais, só em Curitiba, só em Brasília e vai custar mais ou menos isso, vai custar R\$1 milhão para fazer isso para 10.000 assinantes, por exemplo" (E10, 10:59).

Na decisão de qual fornecedor escolher, a escalabilidade para a futura tecnologia é um item importante a ser considerado (DELPHI, 102:10).

As propriedades "integração" e "escalabilidade" foram agrupadas por serem questões operacionais internas. O setor SIC caracteriza-se pelo uso de várias tecnologias, seja para ofertar mais produtos (e cada produto pode ou não requerer uma tecnologia diferente) ou porque é necessário evoluir para ofertar os mesmos produtos, porém com maior capacidade. Nesses casos, o ideal é manter a base de clientes inalterada e proceder à migração aos poucos, tanto para utilizar e explorar ao máximo os capitais investidos na infraestrutura quanto para não gerar uma sobrecarga de trabalho.

Assim, a migração pode ser feita por dois motivos. O primeiro é o interesse do cliente em ter mais produtos ou maior capacidade. O outro motivo é a conveniência da operadora, conforme for esgotando a tecnologia antiga. Portanto, a integração entre tecnologia atual e futura é importante.

No entanto, nem sempre isso acontece completamente, seja porque o cliente está satisfeito com seu atual produto, seja porque há algumas incompatibilidades tecnológicas. E a não integração pode ser um obstáculo e um

ponto a ser considerado no momento da escolha de uma nova tecnologia (E10, 10:59).

A questão da capacidade (e consequentemente da escalabilidade) é relevante porque: (1) o produto internet (fixo ou móvel) requer velocidades cada vez maiores, pois, segundo Sangam (2012), a taxa deve aumentar 1000 (mil) vezes até 2020 e (2) a inclusão social das telecomunicações adiciona usuários (permanentes, provavelmente) ao sistema. Portanto, a escalabilidade (DELPHI, 102:10) precisa ser considerada ao analisar um novo padrão tecnológico.

A definição da propriedade “integração e escalabilidade”, do aspecto “impacto da tecnologia futura”, é a verificação da capacidade de diferentes tecnologias operarem juntas, sem prejuízo de desempenho para nenhuma delas, bem como da escalabilidade no novo padrão tecnológico.

Análise dimensional (QUADRO 45)

O polo dimensional inferior é uma proposta da pesquisa para fechar o contínuo, porque é improvável que a empresa escolha um novo padrão tecnológico que não possa ser integrado ou que não tenha escalabilidade, visto que resultará em perda de competitividade. Portanto, a integração e a portabilidade são fatores relevantes no momento da análise dos novos padrões tecnológicos.

O polo dimensional intermediário é a situação mais comum na área substantiva, que é a necessidade de adaptações, seja de hardware ou software, para que ocorram a integração e a escalabilidade transparentes para os clientes, quando se implanta um novo padrão tecnológico.

O polo dimensional superior seria a situação ideal, porém, na prática, é difícil ocorrer porque, mesmo sendo uma área que segue as recomendações de uma entidade de padronização (ITU), os equipamentos dos diversos fabricantes não se integram diretamente, exigindo ajustes em campo. Também contribui para a necessidade de ajustes o fato de cada operadora ter um conjunto distinto de padrões que precisam se integrar aos novos. Adicionalmente, a escalabilidade acaba esbarrando em limites físicos (por exemplo: falta de espaço em armários) ou lógicos (por exemplo: os quadros lógicos têm capacidade definida).

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Os novos padrões tecnológicos não se integram aos instalados e/ou não tem escalabilidade.	Com adaptações, os novos padrões tecnológicos integram-se aos instalados e passam a ter escalabilidade.	Os novos padrões tecnológicos integram-se totalmente aos instalados e tem escalabilidade.

QUADRO 45. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE IMPACTO DA TECNOLOGIA FUTURA – INTEGRAÇÃO E ESCALABILIDADE

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.10. MODELOS DE NEGÓCIOS EM MERCADOS DESENVOLVIDOS (DESE)

Obs.: Esse aspecto foi eliminado da fase 2 da pesquisa.

O conceito teórico que se aproxima do aspecto modelos de negócios em mercados desenvolvidos é a prospectiva tecnológica, que pode ser definida como um meio sistemático de mapear desenvolvimentos científicos e tecnológicos futuros capazes de influenciar de forma significativa uma indústria, a economia ou a sociedade como um todo (KUPFER; TIGRE, 2004). Segundo Hamel e Prahalad (1995), baseia-se igualmente na imaginação e no prognóstico.

As possibilidades de futuros plausíveis dão origem a uma série de cenários possíveis, que precisam ser utilizados na formulação das estratégias competitivas. Com frequência, é dada atenção ao desenvolvimento de cenários e não à determinação de suas implicações, segundo Porter (1992). É nesse ponto que o aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos” distancia-se da prospectiva tecnológica, porque trata de possibilidades reais e não cenários para 10 ou 25 anos, conforme os estudos de cenarização recomendam (MARCIAL; GRUMBACH, 2005). As possibilidades reais são propiciadas pela defasagem tecnológica de cerca de 1 ano que o Brasil tem em relações aos outros países, portanto, o mercado brasileiro é seguidor (KUBOTA; DOMINGUES; MILANI, 2010).

Uma análise esclarecedora é a escala para estados de conhecimento sob condições de descontinuidades de Ansoff e McDonell (1993). A escala progride de nível 1 (é o mais elevado estado de ignorância), nível 2 (percebe-se que há uma fonte de ameaça ou oportunidade), nível 3 (a ameaça ou a oportunidade é concreta, logo, há utilização em situações específicas ou experimentais), nível 4 (as empresas

eventualmente definem e implantam as primeiras respostas, porém os investimentos e os lucros eventuais ainda não estão nítidos) e, por fim, nível 5 (é o estado de mais elevado conhecimento e contém exatamente a informação exigida pelo planejamento estratégico). Os níveis 1 a 3 são úteis para a cenarização. Porém o aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos” está no nível 4 de conhecimento, porque as empresas brasileiras observam como estão sendo aceitos os novos padrões tecnológicos. As empresas precisam combinar o que está sendo observado nos países desenvolvidos com as tendências da sociedade (outro aspectos que surgiu na pesquisa), que são parte das incertezas críticas do ambiente institucional (IPEA, 2010). As idiossincrasias das tendências da sociedade brasileira precisam ser consideradas para a observação dos modelos de negócios em mercados desenvolvidos, por esse motivo os aspectos são relacionados.

O aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos” é definido como a análise do desempenho dos padrões tecnológicos e mercadológicos (opções de terminais e planos) de produtos e serviços implantados em outros países e que se pretende implantar no Brasil.

5.10.1 DESE – relevância

Foi feita uma equação na qual se comparou o quanto seria economizado em subsídios aos aparelhos seria suficiente para pagar a implantação. E a economia foi suficiente para financiar a troca de tecnologia. Também havia um apelo de mercado, porque o GSM tem o *chip* que torna o gerenciamento mais fácil para o cliente. Na percepção do cliente a tecnologia GSM por ter entrado depois era mais avançada (E03, 3:34).

Os outros países estão adiantados cerca de 1 ano em relação ao Brasil. Assim é muito importante olhar o modelo de mercado: tendências, como atuam as operadoras, como é o mercado de terminais. Por exemplo a ATT está adotando para o 4G, o HSDPA+, que a xxxx já tem. A Verizon adota o LTE, porém tem poucos clientes. Parece que o entrevistado não está vendo como esta operadora irá pagar os custos fixos. Só vende um modelo de HS do LTE, como será que o cliente verá isto? (E03, 3:35).

A escolha de um padrão tecnológico que será bem aceito pelos clientes e resultará em despesas operacionais e de capitais baixos é fundamental para a competitividade. A escolha deve considerar a compatibilidade da rede com os

terminais, que serão percebidos pelos clientes e, portanto, determinantes do sucesso (E03, 3:35, 3:34; MACHADO, 2012a). Compreender as possibilidades e dificuldades dos padrões tecnológicos implantados em outros países permite responder às demandas do evento.

5.10.2 DESE – aspectos complementares

As escolhas de padrões tecnológicos precisam considerar as tendências específicas da sociedade brasileira porque alguns padrões que são sucesso em outros países, aqui podem ter características próprias. Um exemplo são os telefones com recursos bancários, que, em outros países desenvolvidos, emergentes ou subdesenvolvidos, são utilizados, mas, no Brasil, as diversas tentativas não massificaram, por isso este aspecto é associado, no modelo, ao “tendências da sociedade”.

As fontes de dados vêm da observação dos países desenvolvidos, das entidades de recomendação (como o ITU) e dos fornecedores, pois, pela escala de fornecimentos globais, são os mesmos para todos os países.

5.10.3 DESE – propriedades

Foram detectadas quatro propriedades para o aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos”. As propriedades “produtos, terminais e planos” e “tecnologia” são verificadas conjuntamente. Contudo, enquanto a propriedade “produtos, terminais e planos” tem foco na visão mercadológica, a “tecnologia” tem foco nas características técnicas, nas questões operacionais e na integração. A análise conjunta é relevante porque o sucesso de um produto, que resultará em uma empresa competitiva, é função da combinação ótima entre a diversidade de terminais e padrões tecnológicos de baixas despesas operacionais e capitais, um reforça o outro. As propriedades “metodologia” e “indústrias relacionadas” referem-se a processos internos de busca por informações em países desenvolvidos ou

indústrias que passaram por eventos semelhantes. As propriedades estão representadas na Figura 20.

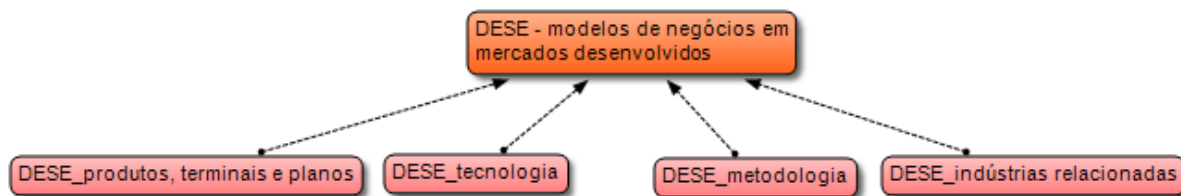


FIGURA 20 – MODELOS DE NEGÓCIOS EM MERCADOS DESENVOLVIDOS – PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

DESE – produtos, terminais e planos

Existe uma análise das empresas de tendência que gerou o entendimento que a banda larga, ela vai ter um crescimento e isso tá acontecendo do ponto de vista de usuário. Só que existe uma barreira de entrada pra banda larga, de certa forma, que é o preço da banda larga. Hoje eu to vendo que é o PNBL (E01, 1:35).

OSS/BSS (E01, 1:65).

Os outros países estão adiantados cerca de 1 ano em relação ao Brasil. Assim é muito importante olhar o modelo de mercado: tendências, como atuam as operadoras, como é o mercado de terminais. Por exemplo a ATT está adotando para o 4G, o HSDPA+, que a xxxx já tem. A Verizon adota o LTE, porém tem poucos clientes. Parece que o entrevistado não está vendo como esta operadora irá pagar os custos fixos. Só vende um modelo de HSDPA+ do LTE, como será que o cliente verá isto? (E03, 3:35).

Conversava muito com o pessoal de *marketing* mesmo e tinha um pessoal, aqueles que realmente têm uma imaginação, uma criatividade muito grande, que é realmente interessante. Um conversava com um, conversava com outro, conversava com as pessoas bastante especializadas. E daí é interessante, um pega e vem e diz que na Finlândia o pessoal está pensando, que vai ter um volume muito grande de gente consultando vídeo no celular, mandando MMS (E10, 10:25).

[...] você olha os mercados mais maduros, como eles estão se comportando. Volta para olhar o mundo e busca os mercados mais maduros e vê como está a penetração daquele serviço naquele mercado mais maduro (E10, 10:37).

Você também vai para os mercados maduros... Se você pega estudos do IDG, do Gartner, você vê outros mercados com tendências ao crescimento de banda larga (E10, 10:40).

[...] então, a gente tem que ser preparar porque o Skype que estava já com uma certa presença no mundo, a Vonage nos Estados Unidos naquela época já tinha se colocado, já tinha aquele conceito de *flatfee*, de você não fazer *billing*, você fazer bilhetagem, você paga \$30,00, se usar, usou, e não tem problema com bilhetagem (E10, 10:57).

Talvez se a gente começar a trabalhar com telefonia sobre IP pro assinante final, talvez seja interessante, até porque é uma tendência, porque vai acabar indo via Skype ou MSN (E10, 10:60).

O sucesso de um padrão tecnológico é uma combinação entre infraestrutura de baixo custo de capital e operacional e a oferta conjunta de diversas possibilidades de terminais e planos aos clientes (E03, 3:35; MACHADO, 2012a).

Os produtos são de fácil percepção pela informação acessível, porém devem ser consideradas as tendências da sociedade, na qual o produto está sendo aplicado, que podem ser diferentes no Brasil (E01, 1:35, 1:65; E10, 10:37, 10:40, 10:60). De qualquer forma, a monitoração dos produtos em países desenvolvidos, após a retirada do viés das características daquela sociedade, permite inferências de como será a aceitação no Brasil (E10, 10:25, 10:57).

A definição da propriedade “opções de terminais e planos”, do aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos”, é a verificação se os padrões tecnológicos adotados em outros países oferecem opções de terminais e planos diversificados aos clientes, bem como das características dos produtos.

Análise dimensional (QUADRO 46)

O polo dimensional inferior refere-se ao padrão tecnológico que não massificou nos países desenvolvidos. A escolha desses padrões para implantar no Brasil traz um nível de risco elevado. Portanto, é uma proposta da pesquisa para fechar o contínuo dimensional.

O polo dimensional intermediário refere-se ao padrão tecnológico de implantação recente em países desenvolvidos. Logo, está em fase de observação pelas empresas brasileiras para verificar qual se tornará dominante e resultará em produtos de interesse da sociedade brasileira, com mais opções de terminais e planos.

O polo dimensional superior ocorre quando o evento requer um novo padrão tecnológico e os países desenvolvidos implantaram algumas opções de conhecimento da empresa, bastando apenas um alinhamento entre a melhor opção

mercadológica e as questões técnicas (representada pela propriedade “tecnologia”).

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Há padrões que ainda não oferecem várias opções de terminais aos clientes, nem os produtos estão bem definidos.	Todos os padrões oferecem a mesma quantidade de opções de terminais, porém ainda são poucos ao se comparar com os utilizados atualmente	Todos os padrões oferecem várias opções de terminais e planos aos clientes e os produtos estão bem definidos.

QUADRO 46. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE MODELOS DE NEGÓCIOS EM MERCADOS DESENVOLVIDOS - PRODUTOS, TERMINAIS E PLANOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

DESE – tecnologia

[...] por exemplo a onda do GSM já foi. Depois veio a onda do 3G, agora vai ter a onda do LTE (E01, 1:64).

Os outros países estão adiantados cerca de 1 ano em relação ao Brasil. Assim é muito importante olhar o modelo de mercado: tendências, como atuam as operadoras, como é o mercado de terminais. Por exemplo a ATT está adotando para o 4G, o HSDPA+, que a xxxx já tem. A Verizon adota o LTE, porém tem poucos clientes. Parece que o entrevistado não está vendo como esta operadora irá pagar os custos fixos. Só vende um modelo de HSDPA+ do LTE, como será que o cliente verá isto? (E03, 3:35).

Depois disto já falou em monitorar os países mais adiantados, ou seja, para ver qual é a tecnologia que vai pegar (E03, 3:28).

Neste momento eles estão olhando o que os outros estão fazendo (E03, 3:33).

[...] conversas com fornecedores, grandes fornecedores, Cisco, Alcatel, Lucent e vendo pra onde o mundo estava indo, Coréia do Sul, Finlândia... Sempre teve alguns mercados que sempre foram bem mais na frente, bem de vanguarda (E10, 10:35).

Talvez se a gente começar a trabalhar com telefonia sobre IP pro assinante final, talvez seja interessante, até porque é uma tendência, porque vai acabar indo via Skype ou MSN (E10, 10:60).

Os produtos são o resultado de padrões tecnológicos, que também precisam ser verificados para que sejam escolhidos os competitivos (E01, 1:64; E03, 3:35, 3:28, 3:33; E10, 10:35, 10:60).

A definição da propriedade “tecnologia”, do aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos”, é a verificação dos padrões tecnológicos implantados

em países desenvolvidos.

Análise dimensional (QUADRO 47)

O polo dimensional inferior ocorre quando apenas se tem ideia de que será necessário um novo padrão tecnológico, como, por exemplo, o sistema móvel celular 5G. Esse padrão tecnológico ainda está se consolidando e não está operacional em nenhum país. Este polo é uma proposta da pesquisa para fechar o contínuo dimensional, porque não se vincula a eventos, apenas à prospectiva ou à cenarização.

O polo dimensional intermediário indica que ainda não há conhecimentos suficientes sobre as questões técnicas e operacionais para escolher um padrão que o evento pode exigir.

O polo dimensional superior ocorre quando a empresa tem conhecimentos suficientes sobre os padrões tecnológicos implantados em países desenvolvidos, portanto, têm condições de escolher o mais adequado para responder ao evento.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Não são conhecidos os padrões tecnológicos disponíveis em países desenvolvidos.	Os padrões tecnológicos disponíveis em países desenvolvidos são conhecidos parcialmente.	São conhecidos e estão analisados os padrões tecnológicos disponíveis em países desenvolvidos.

QUADRO 47. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE MODELOS DE NEGÓCIOS EM MERCADOS DESENVOLVIDOS - TECNOLOGIA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

DESE – metodologia

Atualmente tem alguém da Gama acompanhando a implementação de Telecom para as olimpíadas de Londres. Mesmo demandando tanta tecnologia será usada a 3G, com isto o entrevistado se questiona se vale a pena ir para o 4G. É a equipe da Gama do Brasil mesmo (E03, 3:29).

[...] estão fazendo lá no exterior, estão fazendo, então vamos fazer também”. Ai é um processo de contágio, ai as outras vão na mesma linha (E04, 4:162).

[...] conversas com fornecedores, grandes fornecedores, Cisco, Alcatel, Lucent e vendo pra onde o mundo estava indo, Coréia do Sul, Finlândia... Sempre teve alguns mercados que sempre foram bem mais na frente, bem de vanguarda (E10, 10:35).

Você também vai para os mercados maduros... Se você pega estudos do IDG, do Gartner, você vê outros mercados com tendências ao crescimento de banda larga (E10, 10:40).

Mas o fato é naquele desenho então, na privatização o foco era no fixo, o móvel foi licitado e a gente tinha uma visão de que o móvel precisava de um auxílio da vaquinha de leite do fixo e se usou no mundo todo, foi ter uma tarifa de Interconexão (EANATEL, 22:31).

Porter (1992) alerta que não basta dar atenção ao desenvolvimento de cenários, sendo necessário também verificar suas implicações. Portanto, é relevante manter uma forma de acompanhamento dos países desenvolvidos (E03, 3:29; E04, 4:162; E10, 10:35, 10:40 e EANATEL, 22:31). Um evento recente que exemplifica a relevância da situação é a sobrecarga que a rede teve durante os jogos olímpicos de 2012, que estavam sendo monitorados pelas empresas, segundo E03 (E03, 3:29), portanto, devido à antecedência, é possível implantar medidas para evitar que isso aconteça nos jogos que serão realizados no Brasil (AMARAL, 2012).

A definição da propriedade “metodologia”, do aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos”, é a verificação se há um processo específico de acompanhamento sistemático de mercados desenvolvidos para entender a aceitação, dificuldades e características dos padrões tecnológicos.

Análise dimensional (QUADRO 48)

O polo dimensional inferior ocorre quando, perante um evento, a empresa percebe que não tem referências em países desenvolvidos para inferir alguma resposta. Isso traz à tona a inexistência de uma metodologia de acompanhamento de opções de futuro. Como o aspecto foi eliminado na fase 2, pode ser que as empresas não o julguem relevante.

O polo dimensional intermediário refere-se ao acompanhamento informal por meio da mídia, conversas com fornecedores, participação em feiras. Esse não é sistematizado ou disseminado como conhecimento corporativo na empresa, no entanto, não impede escolher o melhor padrão tecnológico.

O polo dimensional superior ocorre quando a empresa tem conhecimentos sobre os padrões tecnológicos implantados em países desenvolvidos de forma sistematizada e disseminada como conhecimento corporativo.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Não há um processo de acompanhamento.	O acompanhamento dos países desenvolvidos é informal.	Há um processo de acompanhamento.

QUADRO 48. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE MODELOS DE NEGÓCIOS EM MERCADOS DESENVOLVIDOS - METODOLOGIA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

DESE – indústrias relacionadas

[...] estão chegando no mesmo mundo da telecomunicações (E04, 4:3).

[...] hoje no mundo da energia é aquilo que aconteceu no mundo da telecom quando saiu do mundo da analógica e foi para a digital (E04, 4:12).

Estados Unidos também está avançando, aqui no Brasil o problema é que não tem uma regulamentação ainda claramente definida, mas está caminhando pra isso também (E04, 4:13).

Tem, as coisas que tão acontecendo em energia de uma forma muito parecido com o que aconteceu com telecom (E04, 4:130).

Mas falando francamente, se consolidar as novas regras da Aneel com relação a, o como que se diz? Os componentes de reajuste da tarifa, que elas estão anunciando, ela vai levar inevitavelmente a forçar as operadoras a buscar uma eficiência maior de custo. Se nessa eficiência maior de custo ela tem duas formas de fazer isso, ou é na linha daquilo que eu comentei antes, aumentar o monitoramento, uma automação para reduzir a quantidade de pessoal e fazer o que aconteceu no mundo de telecom (E04, 4:137).

O entrevistado E04, após trabalhar por décadas na área de telecomunicações, agora está atuando em energia elétrica. Ele observou que o ocorrido em telecomunicações agora está se consolidando em energia elétrica. Assim, está utilizando a experiência em uma área para responder assertivamente aos eventos de outra área (E04, 4:3, 4:12, 4:13, 4:130, 4:137). Portanto, perante um evento que envolve mudanças radicais, aquelas sem um referencial anterior no setor levam a observar como isso foi tratado em outra indústria, contribuindo para uma resposta assertiva ao evento.

A propriedade “indústrias relacionadas”, do aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos”, é a verificação de como outras indústrias responderam a eventos de mesma natureza para aprender com erros e acertos.

Análise dimensional (QUADRO 49)

O polo dimensional inferior ocorre quando o evento tem um conteúdo de novidade sobre o qual não é possível encontrar qualquer referência para se guiar. Isso pode ocorrer também pelo desconhecimento de outras indústrias.

O polo dimensional intermediário ocorre quando o evento tem um conteúdo de novidade sobre o qual só é possível ter alguma referência em outras indústrias que passaram por situação semelhante.

O polo dimensional superior ocorre quando o evento tem conteúdo igual ao que aconteceu em outras indústrias, portanto, o estudo dessas indústrias poderá fornecer subsídios de acertos e erros de como responder ao acontecimento. Normalmente são indústrias de ciclo tecnológico menor que os ciclos das telecomunicações.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Não há indústrias que enfrentaram eventos de mesma natureza.	Outras indústrias enfrentaram eventos semelhantes.	É possível encontrar indústrias que enfrentaram eventos de mesma natureza.

QUADRO 49. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE MODELOS DE NEGÓCIOS EM MERCADOS DESENVOLVIDOS – INDÚSTRIAS RELACIONADAS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.11. TENDÊNCIAS DA SOCIEDADE (TEND)

[...] ondas ou movimentos que vem do mercado [...] (E01, 1:33).

Não associado a um evento, mas existe uma onda [...] (E01, 1:34).

Existe uma análise das empresas de tendência que gerou o entendimento que a banda larga, ela vai ter um crescimento e isso tá acontecendo do ponto de vista de usuário. Só que existe uma barreira de entrada pra banda larga, de certa forma, que é o preço da banda larga. Hoje eu to vendo que é o PNBL (E01, 1:35).

Personalização, é, talvez essa, a onda da personalização (E01, 1:66).

[...] que é a onda atual e existe outra... Algumas outras... Para mim no mercado, os OSS/BSS, [...] (E01, 1:125).

Então, assim. Era tentar perceber como as pessoas estavam usando e para

onde que isso poderia ir ou não poderia ir (E10, 10:19).

As tendências representam forças subjacentes, causas iniciais, necessidades, atitudes e aspirações humanas básicas. Elas ajudam a navegar no mundo, compreendendo o que está acontecendo e o porquê, e prospectar o que vem a seguir (POPCORN, 2012). O evento pode ter sido catalisado pelas tendências que representam as forças da sociedade, por isto ao se considerar este aspecto, ampliam-se as visões dos possíveis impactos (E10, 10:19).

O entrevistado E01 (E01, 1:33, 1:34) citou que o termo mais adequado seria “ondas”, que são tendências de curta duração. O termo é pertinente porque a área substantiva tem ciclo tecnológico curto. Foram citados como ondas aplicativos para gerenciar os serviços associados aos produtos, serviços de valor adicionado, personalização dos produtos e influência das mídias sociais (E01, 1:35, 1:66, 1:125).

Em 2010, o Ipea publicou um estudo sobre as incertezas críticas do setor de telecomunicações (IPEA, 2010). Embora a maioria (investimentos, competição, legislação ambiental e papel do poder público) estivesse relacionada à estrutura do setor, há duas que são ligadas às tendências da sociedade. A primeira variável é usuários, demanda e aplicação, cujo desafio é a evolução para uma cesta de serviços convergentes centrados no usuário (IPEA, 2010), é a personalização (E01, 1:66, 1:125). A outra variável é a massificação, que, neste momento da pesquisa, é o acesso à internet banda larga para todos os interessados (E01, 1:35; IPEA, 2010).

Considerando que tendências da sociedade podem catalisar um evento, a definição do aspecto é a análise dos estilos de vida, do comportamento, da demografia, entre outros fatores, que podem influenciar as telecomunicações.

Análise dimensional (QUADRO 50)

O polo dimensional inferior refere-se às tendências da sociedade, que são complexas ou dispendiosas para serem transformadas em produto.

O polo dimensional intermediário refere-se à situação que foi resultado de outros fatores (como legislação, por exemplo) que não podem ser diretamente conectados às tendências da sociedade, embora, feita uma análise em profundidade, é provável que a maior parte dos eventos possa ser relacionada a essas tendências.

O polo dimensional superior foi detectado na pesquisa, ocorrendo quando é

possível transformar uma tendência em produto.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Não será simples conciliar as tendências da sociedade com a resposta que o evento requer.	As tendências da sociedade não impactam na resposta ao evento.	As tendências da sociedade impactam positivamente na resposta ao evento.

QUADRO 50. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE TENDÊNCIAS DA SOCIEDADE

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.11.1 TEND – relevância

As tendências da sociedade são parte das incertezas críticas do ambiente de telecomunicações, portanto, ao considerá-las na análise de impactos de eventos, aumenta-se a probabilidade de acerto das ações, bem como do momento adequado para elas. Um exemplo de momento adequado ocorreu com o produto SMS, que estava disponível nos padrões tecnológicos, porém só se tornou sucesso quando os jovens passaram a utilizar (MACHADO, 2012a).

Esse aspecto originalmente estava associado ao “modelos de negócios em mercados desenvolvidos”, porém, com a eliminação desse na fase 2 da pesquisa, foi relacionado ao “impacto da tecnologia futura”.

5.11.2 TEND – aspectos complementares

É um aspecto que exige monitoração, estar receptivo a novas ideias e entender que existem várias formas de se compreender o mundo. A partir da compreensão de que qualquer viés do gestor precisa ser afastado, o desafio é transformar as tendências da sociedade em produtos que sejam fonte de receitas para as empresas.

Você também vai para os mercados maduros... Se você pega estudos do IDG, do Gartner, você vê outros mercados com tendências ao crescimento de banda larga (E10, 10:40).

As fontes de informação podem vir de diversos canais como equipes internas de engenharia e *marketing*, observação da sociedade de países desenvolvidos e do próprio país, dos fornecedores, de entidade de pesquisas, entre outros (E10, 10:40).

5.12. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (EXPC)

“[...] a telefonia era rara, era escassa, era cara e era considerada artigo de luxo.”

Obs.: O aspecto foi ajustado após a fase 2 da pesquisa.

O aspecto “experiência do cliente” é um código *in vivo*, porque, além de ter sido citado por E01, foi citado por Capdeville (2012). Para entender o aspecto, é necessário compreender que os produtos ou serviços têm três atributos: (1) procura, (2) experiência e (3) credibilidade. Os atributos de procura podem ser avaliados antes de se adquirir um produto, sendo mais relacionados aos bens de consumo (cor, estilo, preço, forma, tato, resistência e cheiro) (ZEITHAML; BITNER, 2006). Portanto, na área substantiva, eles compreendem, fundamentalmente, o mercado de terminais. Os atributos de experiência só podem ser avaliados após a compra ou durante o consumo. Como se supõe que os clientes terão sempre uma habilitação de celular (ou qualquer outro produto de telecomunicações), a experiência com a operadora é contínua, ficando intensa durante uma conexão ou quando é necessário entrar em contato com o *contact center*. Os atributos de credibilidade correspondem às características técnicas que o consumidor pode considerar impossíveis de avaliar até mesmo após a compra ou consumo. Existe uma agência reguladora que monitora os requisitos técnicos. Os clientes só percebem problemas quando a situação está inaceitável. Um exemplo que ocorreu durante a pesquisa foi o evento da medida cautelar que impediu a operadora de cada estado com os piores indicadores técnicos de comercializar novas habilitações (RAMOS, 2012). Essa situação havia sido alertada em 2003; entretanto, naquela época, apenas consumidores com conhecimentos técnicos conseguiam avaliar os atributos de credibilidade (BAMPI, 2003). Portanto, na área substantiva, os atributos que

impactam nos clientes são, principalmente, os de experiência, o que justifica a denominação do aspecto.

Segundo Verjoef *et al.* (2009), o conceito “experiência do cliente” é holístico por natureza e envolve as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas dos clientes para o varejista. A experiência é criada não apenas pelos elementos que a operadora pode controlar (por exemplo: interface de serviço, ambiente das lojas, preços, diversidade de produtos), mas também por elementos que estão fora do controle da operadora (por exemplo: influência de outras pessoas ou propósitos de compra). O conceito engloba a experiência total, incluindo a procura, a compra, o consumo, o pós-venda e pode incluir múltiplos canais varejistas.

Segundo Gentile, Spiller e Noci (2007), a “experiência do cliente” é a expansão da noção baseada em transação do relacionamento, pois considera a experiência ampla proveniente de um conjunto de interações entre a empresa e o cliente. Essa experiência tem papel fundamental na determinação das preferências e na influência das decisões de compras.

As avaliações na área substantiva consideram o atendimento aos diversos *stakeholders*, sendo os clientes apenas uma parte deles, portanto, as respostas aos eventos são implementados de forma a evitar o conflito de interesses.

A definição do aspecto “experiência do cliente” é a análise dos aspectos relacionados aos clientes como perfil (classe social, mercado corporativo, pessoas físicas, por exemplo), produtos que preferem utilizar (telefonia fixa, móvel, VoIP, por exemplo) e qualidade percebida dos produtos e serviços.

5.12.1 EXPC – relevância

Quando ocorre um evento, este aspecto permite analisar o modelo de negócio nos seguintes aspectos: (1) como uma oportunidade, se o evento permitir a expansão dos perfis atendidos ou (2) como uma ameaça, se o perfil dos clientes atendidos pela empresa, com o evento, passar a ter mais opções de fornecedores ou se a degradação da rede tornar-se perceptível aos clientes.

Independentemente do aspecto, a análise irá requerer investimentos,

treinamento de profissionais, aquisição de aplicações, cujos resultados são, até certo ponto, subjetivos. Porém é necessária também uma reflexão se o relacionamento com o cliente precisar ser adequado, pois todas as operadoras podem ofertar o mesmo nível de serviço, portanto, não há opção nem referencial para comparação (analisado na propriedade “inteligência sobre os concorrentes – nível de serviço”).

5.12.2 EXPC – aspectos complementares

As fontes de informação são os clientes (métodos de acompanhamento deverão estar implementados), mas podem ser complementadas por legislação e por melhores práticas. O desafio é encontrar o equilíbrio entre o ponto ótimo de experiência do cliente com investimentos que tragam retorno financeiro para a empresa.

5.12.3 EXPC – propriedades

Foram detectadas três propriedades, sendo que “perfil” e “preferências” referem-se às análises descritivas de como são os clientes atuais, o que exigem, quais são suas preferências e, com o evento, como poderão ser alterados. Seja como uma oportunidade, na qual é possível uma expansão dos perfis ou como uma ameaça, se os clientes atuais, com o evento, puderem ter mais opções de fornecedores.

A propriedade “nível de serviço” refere-se aos atributos de credibilidade que, caso os clientes consigam perceber, significa que houve degradação considerável dos produtos e serviços, tanto que o evento trouxe a situação à tona. As propriedades estão esquematizadas na Figura 21.

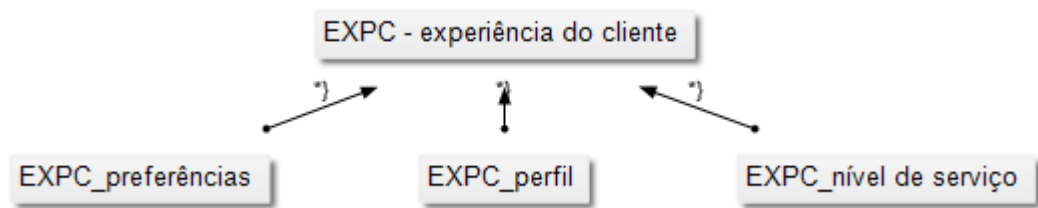


FIGURA 21 – EXPERIÊNCIA DO CLIENTE – PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

EXPC – perfil

[...] pré-pago, eles compraram de acordo com o que eles têm no bolso, que é a característica da classe D e E. Eles quase não têm dinheiro, quando tem ele faz tudo contado e o D também. Então se eu conseguir aplicar alguns modelos... A mesma questão do pré-pago da móvel estendido prum modelo convergente eu consigo melhorar a percepção, a satisfação (E01, 1:69).

Na realidade é o seguinte a gente tem um mercado de grande empresas, poderia, poderia ter acontecido de um investimento mais pesado da Psi, dessa nova empresa nesse mercado. Ela, não digo de uma retaliação assim, ela ter mais fôlego pra trabalhar com isso, isso não aconteceu (E02, 2:28).

[...] mercado de grandes empresas também é bem limitado (E02, 2:33).

[...] nosso produto ele tem um diferencial que é a qualidade, que é uma coisa que as outras não conseguem fornecer com a mesma, com o mesmo grau de qualidade que agente tem, é... a gente acaba também ficando bem posicionado (E02, 2:34).

[...] mercado que estou atuando, hoje ele me permite um certo conforto (E02, 2:36).

[...] muito também, agente começou a trabalhar com o governo. O governo tem uma série de demandas não resolvidas, então pegou toda nossa força de trabalho (E02, 2:37).

[...] muito embora dentro deste mercado a qualidade faça diferença. Então o cara, ele paga lá xxxmil reais ai pra ter internet de dois, quatro mega, Porque ele precisa disso, faz parte do negócio dele, certo? (E02, 2:49).

[...] entra redução dos custos. Só que pudessem oferecer serviços mais, mais baratos, massificar mais (E05, 5:61).

[...] investimento de serviços, na qualidade dos serviços. Ele é, eu acho que é menor. Tenho a impressão de que ele é menor do que na, na quantidade. Na qualidade eu creio que seja mais uma, uma, um serviço mais de sintonia fina. Ela tá usando assim, por exemplo, como é que tá o meu *call center*? É como que tá o meu atendimento ali pro *call center*? Como é que tá ali o

atendimento para grandes empresas? É isso aí eu acho que em comparação com investimento de infraestrutura, para você poder aumentar tráfego é muito menor, isso é a impressão que eu tenho (E05, 5:68).

Ela faz concorrência por qualidade. Esta é a nossa orientação para entrar no cliente. Hoje em dia qualidade é o diferencial. Não fosse isso a Kappa não se estabelecia em lugar nenhum, onde tem que usar a última milha (E08, 8:90).

Bem mais exigente (E08, 8:95).

[...] produto ou serviço deve ser pensado sempre a partir do cliente. As tendências mais avançadas de criação e desenvolvimento de produto têm técnicas de *User Experience* (UX) além de *Design Thinking*. Operadoras de telecom têm nos procurado para aplicar estas técnicas no desenvolvimento de novas ideias e rompimento de velhos paradigmas. Após esta fase de ideação e pesquisa, entra outra que é a de conciliação com o que a operadora tem condições de fazer e avaliação da efetividade de quais ações serão efetivas para o cliente e diante da concorrência. A partir daí você deverá ter uma estratégia assertiva (DELPHI, 102:7).

Na pesquisa, os exemplos citados para o perfil foram: classe social (E01, 1:69; E05, 5:61), poder público (E02, 2:37) e corporativo (E02, 2:28, 2:33, 2:34, 2:36, 2:49; E05, 5:68; E08, 8:90, 8:95). Contudo, a propriedade pode ser expandida para todos os aspectos dos perfis, caracterizando uma análise descritiva dos clientes (DELPHI, 102:7). A partir da análise dos perfis que a empresa atende, confrontando com as características do evento, são possíveis algumas conclusões: (1) há oportunidade para expandir; (2) os perfis atendem os requisitos do evento; ou (3) com o evento, os perfis de interesse da empresa terão mais opções de fornecedores.

A definição da propriedade “perfil”, do aspecto “experiência do cliente”, é a verificação, se com o evento, os perfis que são atendidos com o modelo de negócio atual poderão ser mantidos, expandidos ou serão ameaçados pela entrada de mais fornecedores.

Análise dimensional (QUADRO 51)

O polo dimensional inferior foi detectado na pesquisa até como resultado ao estímulo da Anatel à competição, sendo que a cada evento é possível que os clientes tenham acesso a mais opções de operadoras.

O polo dimensional intermediário ocorre em caso de eventos que não impactam nos perfis dos clientes.

O polo dimensional superior ocorre em eventos nos quais é permitida a

oferta de produtos para novos perfis e a empresa tem interesse e infraestrutura para atendê-los.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Os perfis atendidos atualmente poderão contratar os produtos de mais opções de fornecedores.	Os perfis atendidos estão adequados aos requisitos do evento.	Como evento é possível ampliar os perfis que a empresa atende.

QUADRO 51. – ANÁLISE DIMENSIONAL DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE – PERFIL

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

EXPC – preferências

[...] as teles hoje estão migrando para a área de imagens, trabalhando com televisão. Muitas não precisam, por causa do celular. A gente está perdendo uma receita em voz para celular. Tanto que todas as empresas se associaram, de uma forma ou outra, para celular. A própria Kappa lá no xxxx, hoje ela é concessão, lá ela tem telefonia celular. Que eu me recordo, só a Lambda ainda não tem um braço de telefonia celular, mas a gente sabe de alguns movimentos para aquisição da própria Lambda. E eu acho que esse evento da telefonia celular obrigou as empresas a migrarem para outras atividades. Acho que dados é uma coisa muito forte hoje, além de imagens (E08, 8:112).

E a sociedade está numa demanda diferente, a sociedade quer 100M amanhã, as coisas assim barato, com uma mobilidade. Quer dizer como é que a gente vai para lá? (EANATEL, 22:9).

[...] produto ou serviço deve ser pensado sempre a partir do cliente. As tendências mais avançadas de criação e desenvolvimento de produto têm técnicas de *User Experience* (UX) além de *Design Thinking*. Operadoras de telecom têm nos procurado para aplicar estas técnicas no desenvolvimento de novas ideias e rompimento de velhos paradigmas. Após esta fase de ideação e pesquisa, entra outra que é a de conciliação com o que a operadora tem condições de fazer e avaliação da efetividade de quais ações serão efetivas para o cliente e diante da concorrência. A partir daí você deverá ter uma estratégia assertiva (DELPHI, 102:7).

Atualmente estão disponíveis diversos produtos que podem ser acessados de diferentes formas. Por exemplo: (1) pode-se fazer uma ligação de voz por meio de telefonia fixa, móvel ou internet; (2) pode-se assistir programas de TV pela TV aberta, paga ou internet; e (3) pode-se acessar a internet por telefonia fixa ou móvel, entre outros. O cliente tem opção de escolha de qual produto utilizará para a mesma atividade. Como as operadoras podem ofertar todos esses produtos, ao final, a receita tende a ser a mesma. Porém, na análise individual por produto, há perda de

receita, porque ela migrou para um produto relacionado (E08, 8:112; SOUSA, 2011).

Em relação aos produtos das operadoras, é necessário verificar os atributos (principalmente de experiência) preferidos pelos clientes. O mesmo deve ser considerado para os terminais em relação, principalmente, em relação aos atributos de procura.

A propriedade expressa uma soma da preferência dos clientes com as tendências da sociedade (EANATEL, 22:9, DELPHI, 102:7). A empresa pode, por meio de ofertas, tentar reverter, porém pode não ser possível, portanto, em evento pode expor essa mudança na preferência.

A definição da propriedade “produtos relacionados”, do aspecto “experiência do cliente”, é a verificação das preferências dos clientes por produtos e atributos, bem como a percepção do porquê.

Análise dimensional (QUADRO 52)

O polo dimensional inferior foi detectado na pesquisa. É o caso de eventos que mostram as mudanças nas preferências e isso irá expor a empresa à ociosidade ou à sobrecarga de parte da infraestrutura ou ainda à perda desse cliente pela migração para outra operadora capaz de ofertar o produto de sua preferência.

O polo dimensional intermediário refere-se aos eventos que não impactam nas preferências dos clientes.

O polo dimensional superior refere-se a eventos que mostram mudanças nas preferências dos clientes e que a empresa tem infraestrutura para atender, permitindo maior rentabilidade ou menor alíquota de impostos.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
O evento permite perceber que a preferência dos clientes está mudando de um produto ou atributo para outro e isso pode ser uma ameaça para a empresa.	O evento não muda as preferências por produtos e atributos.	O evento permite perceber que a preferência dos clientes está mudando de um produto ou atributo para outro e isso pode ser uma oportunidade para a empresa.

QUADRO 52. – ANÁLISE DIMENSIONAL DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE – PREFERÊNCIAS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

EXPC – nível de serviço

[...] melhora o atendimento de *call center* de tal forma que quando tem uma reclamação, possa ser atendido melhor (E01, 1:45).

[...] era tentar mostrar que o modelo que estava se criando ia criar uma deterioração da rede, inevitável. E essa deterioração de uma maneira, de uma forma, de uma certa forma, ele só não aconteceu, na minha opinião. Rapidamente, porque o sistema anteriormente implantado era robusto (E04, 4:56).

Então tem, antigamente a Telesp tinha um bom nome, que era um sinônimo de qualidade e tudo mais, hoje a Telefônica não significa absolutamente nada, é um provedor de serviços só (E04, 4:80).

[...] só que a imagem da empresa foi lá pro chão. Não era uma empresa adotada pelo mercado (E04, 4:106).

[...] eu acho que o mais prejudicado foi o consumidor, é aquilo que nós conversamos a pouco, é só ver o número de reclamações do Procon, a qualidade de serviço que nós temos hoje, e não tem pra quem chorar. Você vai reclamar para Anatel é uma vergonha, primeiro porque você não consegue fazer o protocolo de reclamação da própria operadora, e a Anatel só aceita a reclamação se você tiver o protocolo da operadora, quer dizer ela não sai do lugar (E04, 4:121).

Isso, estabilizado no sentido que os sobreviventes tão aí com maior ou menor competência, mas sobreviveram. Agora de uma maneira geral o patamar da qualidade de mão de obra, qualidade de serviço e percepção, num patamar bem mais baixo também (E04, 4:124).

Até porque uma coisa é uma coisa, uma coisa é você ter a, a qualidade de serviços que a Digama entregava que era prover lá uma central de atendimentos, com todas as funcionalidades que eles precisavam pra atender o cliente, só que a satisfação do cliente não dependeria só disso, era um pré-requisito. Não dá pra ter o cliente satisfeito se a central cai, se a central não encaminha corretamente, não fornece os dados que ele precisa (E06, 6:81).

Para eu saber, pesquisas de satisfação com o cliente. A forma mais rápida e é o ponto, é o foco do de tudo isso que a gente tá conversando. Satisfação do cliente. Também acho eu que é um dado fácil de ser obtido, o número de clientes que mudam de *churn* que mudam de uma operadora pra outra (E06, 6:83).

Ela faz concorrência por qualidade. Esta é a nossa orientação para entrar no cliente. Hoje em dia qualidade é o diferencial. Não fosse isso a Kappa não se estabelecia em lugar nenhum, onde tem que usar a última milha (E08, 8:90).

Pela qualidade. A Kappa é destaque na Anatel aí todos os anos pela qualidade que tem dispensado (E08, 8:96).

[...] diria que a fatia de peso do mercado se orienta por qualidade, em primeiro lugar (E08, 8:102).

Eles dizem, olha eu te pago um pouquinho mais, mas a qualidade que eu tinha atende, mudei de operadora por preço (E08, 8:104).

Então eles priorizaram “ó a prioridade aqui vai ser atender o usuário, expandir a planta, depois a gente bota qualidade, depois a gente bota competição” Este foi o desenho do modelo (EANATEL, 22:16).

A questão da qualidade é subjetiva, resultado de senso comum para produtos de varejo. Senso comum no sentido de que não há um medidor padronizado (assim como há para energia elétrica e água) e decorre da percepção dos clientes de que determinada operadora “cai muito as ligações”, porém como o foco da maioria dos clientes é o preço, eles convivem com essa situação (EANATEL, 22:16; SOUSA; OLIVEIRA; KUBOTA, 2010). Os indicadores para a agência reguladora podem ser manipulados, visto serem as próprias operadoras que fornecem os dados e elas podem alegar que não é possível registrar uma reclamação porque o sistema está fora do ar.

Em função desses fatores, o relacionamento com os clientes, embora exista uma lei do SAC, decorre do que a operadora julga relevante oferecer. Esse cenário altera-se quando se consideram as empresas entrantes, que, por perceberem ser esse o item ofensor das existentes, tentam melhorar o relacionamento.

O nível de serviço relacionado à experiência do cliente apareceu ligado aos produtos (E04, 4:56, 4:80, 4:106, 4:121, 4:124; CAPDEVILLE, 2012) e aos serviços (E01, 1:45; E06, 6:81, 6:83; E08, 8:90, 8:96, 8:102, 8:104). Para as empresas que atuam no mercado, a propriedade precisa ser considerada quando um evento expõe a situação da deterioração da rede.

A definição da propriedade “nível de serviço”, do aspecto “experiência do cliente”, é a verificação de que o nível de serviço que o modelo de negócio atual oferta precisa ser alterado para manter ou trazer mais clientes.

Análise dimensional (QUADRO 53)

O polo dimensional inferior ocorre quando um evento expõe, aos clientes, que os níveis de serviços estão inferiores aos dos demais concorrentes. Portanto, é necessário investir na infraestrutura, que implica gastos sem retorno imediato.

O polo dimensional intermediário ocorre quando o evento exige ou permite o

aumento dos níveis de serviços e a empresa poderá utilizar essa situação para atrair clientes. Portanto, o investimento em infraestrutura teria a contrapartida do aumento da receita.

O polo dimensional superior refere-se a eventos que não impactam no aumento do nível de serviço.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
A partir do evento, o nível de serviço ofertado poderá levar a perde de clientes.	A partir do evento, o nível de serviço ofertado, se alterado, poderá trazer mais clientes.	A partir do evento, o nível de serviço ofertado não precisa ser alterado.

QUADRO 53. – ANÁLISE DIMENSIONAL DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE – NÍVEL DE SERVIÇO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.13. POSICIONAMENTO NA ESTRUTURA INDUSTRIAL (POSI)

Obs.: Esse aspecto foi eliminado da fase 2 da pesquisa.

Segundo Porter (1986), as empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e, frequentemente, recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.

E paras operadoras de GSM [[aqui quis referir-se às entrantes]] foi a corrida pra conseguir ampliar cobertura e buscar mercado (E01, 1:4).

Uma teve que correr pra poder se modernizar, pra manter a base de clientes. E falando abertamente, a Gama foi a que mais perdeu com esse movimento, mas depois ela conseguiu migrar e se recuperar. Então quando ela entrou pro GSM ela conseguiu manter a liderança, que ela tava perdendo fortemente isso (E01, 1:9).

E por exemplo a Psi que entrou tardiamente foi uma das que mais ganhou, tanto que ela saiu de uma inexistência até ela conseguir chegar muito próximo das três já existentes (E01, 1:12).

[...] a Psi foi uma totalmente nova, que não pegou nada da banda A e B e que com isso nesse movimento ela conseguiu chegar muito perto dessas três (E01, 1:13).

[...] vai concorrer com uma Telesp que já tem uma base de assinantes enorme então para que eu posso tirar assinantes na antiga Telesp (E05,

5:12).

[...] elas se sentiram ameaçadas [...] (E05, 5:32).

Então foi só no início que eles fizeram essa, pra entrar no mercado brasileiro, foi bom pra ambos, tanto pro Zeta, [...] (E07, 7:40).

A banda A eles já tinham toda a infraestrutura montada, tinha site. Por isso o nosso empenho, que a gente sabia que tinha que ser melhor que a nossa dificuldade era maior. Então todo mundo tava focado, todo mundo sabia das dificuldades, a gente fazia reuniões semanais, às vezes até duas na semana dependendo da fase do projeto e isso aí eu achei que, e envolvia todo mundo, envolvia todo mundo (E07, 7:51).

É muito lento e muito brigado, palmo a palmo para a gente conseguir cliente. Difícil, não é uma tarefa simples (E08, 8:42).

Não, eu acho que fora da área de concessão é difícil mesmo. Porque Minas se você fala Kappa, todo mundo conhece. Kapa é mais conhecida da Kappa e fez agora recentemente uma troca de marca para Kappa (E08, 8:43).

A Lambda também passou por essas dificuldades. A Lambda hoje está mais conhecida no Sul, mas enfrenta a mesma dificuldades no nordeste (E08, 8:46).

Porque eu sou atacante. Eu estou entrando no mercado, e eles tem que defender o mercado (E08, 8:100).

Você não consegue cliente novo no mercado. Neste mercado, o cliente oscila, para um ou para outro (E08, 8:101).

Estou chegando aqui, vou buscar meu cliente de alguém. Na verdade eu estou conseguindo trazer mais o cliente do que perder (E08, 8:103).

Então assim a empresa entendeu que naquele momento ele precisava mostrar serviço pra entrar definitivamente, uma coisa é você fazer uma venda com um produto pequeno, uma primeira venda. “Beleza vou te dar uma chance”, outra coisa é continuar vendendo depois disso é um segundo momento, um segundo (E09, 9:44).

Então o impacto hoje é dar a impressão de que não tem equipamento, só que assim o estoque, o armazém da Épsilon tá abarrotado de equipamento. Porque o processo da empresa de trazer continua o mesmo, só que o processo de fornecer foi totalmente modificado, então a empresa teve um impacto muito grande. Ficou dois, três meses sem fornecer um parafuso no ano passado (E09, 9:73).

[...] até porque a empresa precisava mostrar serviço [...] (E09, 9:85).

[...] ERP é. A empresa trabalha com ERP em todos os países, aqui no Brasil era o único que não tinha. No ano passado em maio, maio, resolveu-se colocar o ERP. E desde então. Muito grande, porque hoje nós não temos, pro cliente da à impressão de que nós não temos equipamento. Nós temos muito equipamento, mas nós não vamos fornecer no ritmo que a gente precisa (E09, 9:112).

A definição do que são empresas entrantes, nesse mercado que é intensivo em capital, com ciclo tecnológico curto (sendo o de terminais mais curto ainda), dominado por grandes grupos e que tem uma agência de regulação, é dúbia. Assim podem ser definidas possibilidades de entrantes:

- grupos estrangeiros que atuam mundialmente e que entram no país, sendo válido para operadoras e para fornecedores (por exemplo: POSSETI, 2011a; E09, 9:44, 9:73, 9:85, 9:112). Na pesquisa as entrevistas E01 (E01, 1:4, 1:9, 1:12, 1:13), E03 e E05 (E05, 5:12, 5:32) (evento bandas C, D e E) e E07 (E07, 7:40, 7:51) (lei das parcerias com empresas estrangeiras) abordaram essa possibilidade.
- empresas que atuam no país, porém estão entrando em uma nova região. Na pesquisa, as entrevistas E01, E03 e E05 (evento bandas C, D e E) e E08 (E08, 8:42, 8:43, 8:46, 8:100, 8:101, 8:103) (expansão geográfica para manter a receita de telefonia fixa) abordaram essa possibilidade.
- empresas que atuam ofertando alguns produtos e que, pelo evento, poderão expandir para outros. Na pesquisa, as entrevistas E01, E03 e E05 (evento bandas C, D e E) e um evento que foi citado, porém não aprofundado, que é a lei do cabo (que permite que empresas de telefonia possam ofertar TV por assinatura), abordaram essa possibilidade.

Foram detectadas algumas características relacionadas ao aspecto que podem corresponder às barreiras de entrada e às características das novas empresas, segundo as categorias de Porter (1986) (QUADRO 54).

Categorias	Entrevista	Descrição
Economias de escala	E08	As empresas estabelecidas têm infraestrutura com capilaridade e ocupada com os dados dos clientes. As empresas entrantes, ao estabelecerem infraestrutura apenas em lugares onde consideram que há maior potencial de mercado, apresentam restrições para atender clientes, mesmo que eles tenham interesse.
	E01, E03 e E05	Foi uma contrabarrera de entrada, visto que a tecnologia implantada, GSM, tinha a menor barreira de entrada, mostrando-se de menor custo operacional e capital que as redes implantadas. Adicionalmente, os terminais tinham mais opções e menor preço que os implantados.

continua

conclusão

Diferenciação de produtos	E04	Como o nível de serviço ofertado é basicamente o mesmo no mercado de pessoa física, não há diferenciação relevante.
	E08 e E09	No mercado corporativo, no qual os indicadores de qualidade são determinados em contratos rígidos, há necessidade das novas empresas realizarem ações para se tornarem conhecidas a fim de serem aceitas. Para esse perfil de cliente, os canais tradicionais de vendas, com vendedores técnicos e responsáveis por conta, ainda não são os mais indicados.
Custo de mudança		A Anatel estabeleceu várias ações para reduzir o custo de mudança, fomentando a competição, como a implantação da portabilidade (ANATEL, 2007a) e da proibição de contratos de fidelização de mais de 12 meses (ANATEL, 2007b). Porém como existem prazos, existem custos de mudança.
Acesso aos canais de distribuição		As lojas de serviços para pessoas físicas são de controle das operadoras. Para o mercado corporativo, normalmente, há a equipe própria de vendedores. Portanto, a barreira é irrelevante.
Necessidades de capital	EAnatel	É uma característica inerente a esta área substantiva. Em 2001, a Anatel tentou fomentar a competição com operadoras que iriam atuar em cidades menores, porém poucas ainda operam atualmente. A maioria faliu ou foi comprada pelas grandes operadoras.
	E08, E10	Foi citado que as pequenas e médias empresas têm incentivos fiscais, porém recaem na necessidade de capital. Portanto, conforme relatado por E10, acabam utilizando de artifícios, nem sempre éticos, para manter os custos baixos.
Política governamental	EAnatel	Como é um dos pilares da Anatel, ela irá sempre procurar fomentar a competição.

QUADRO 54. – COMPARAÇÃO ENTRE OS COMPONENTES DE PORTER E OS DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Porter (1986)

A partir de um evento, as empresas precisam analisar se estão dentro do mercado, portanto, irão desenvolver estratégias de empresas estabelecidas. A outra opção é a empresa passar a ser entrante, seja porque ainda não atua naquela região ou porque o produto a ser ofertado é novo, portanto, irá desenvolver estratégias de novas empresas.

A definição do aspecto posicionamento na estrutura industrial é a determinação se a empresa, com o evento externo, será, principalmente, nova no mercado (entrante) ou tradicional (existente), a fim de entender as vantagens e as precauções necessárias.

Análise dimensional (QUADRO 55)

Esse é um aspecto com possibilidades sem um contínuo dimensional, mas características relacionadas às empresas entrantes e às existentes.

Polo dimensional possível	Polo dimensional possível
Tem características, principalmente, de empresa entrante	Tem características, principalmente, de empresa existente.

QUADRO 55. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE POSICIONAMENTO NA ESTRUTURA INDUSTRIAL

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.13.1 POSI – relevância

Conforme o posicionamento, há mudanças nas estratégias. Na E08, a empresa entrante tem uma região na qual é empresa estabelecida, conhecida e com participação de mercado relevante. Porém, em outras regiões, é entrante e enfrenta as barreiras típicas dessas empresas, como: (1) questões éticas relacionadas aos concorrentes; (2) desconhecimento por parte dos clientes; (3) dificuldades de ocupar a infraestrutura; e (4) intenso esforço de vendas.

5.13.2 POSI – aspectos complementares

A possibilidade de apenas duas dimensões, entrante ou estabelecida, não quer dizer que uma única coleção de ações para cada uma delas irá funcionar. É necessário analisar para cada evento e personalizar as linhas de ações. Empresas estabelecidas em alguns mercados decidem entrar em outros, sendo necessário considerar que os retornos financeiros e os tempos necessários para atingir os objetivos podem variar.

Caso a empresa queira entrar no mercado, ela deverá buscar informação de todos os atores envolvidos: clientes, fornecedores, agência reguladora e entidades de padronização, entre outros. Contudo, algumas questões relacionadas à estratégia serão de difícil acesso.

5.14. PARADIGMA DE PREÇOS (NPDP)

“Trata o fornecedor no garrote.”

Obs.: O aspecto foi ajustado após a fase 2 da pesquisa.

Em situações de equilíbrio, as empresas ofertam aos clientes produtos com

preços próximos. Conforme abordado no tem 5.4 (inteligência sobre os concorrentes), as empresas precificam seus produtos baseadas nos valores dos concorrentes, prestando menos atenção aos próprios custos ou à demanda (KOTLER; ARMSTRONG, 1998), combinando com o que os autores denominam de apreçamento efetivo. Esse é orientado para o consumidor, o que implica saber qual valor os consumidores conferem aos benefícios que percebem do produto e definem um preço que se ajusta a esse valor. Estudos indicam que os preços poderiam ser menores, porém é mantida uma combinação entre a verificação dos preços dos concorrentes e a percepção de valor por parte do cliente (SOUSA; OLIVEIRA; KUBOTA, 2010; POSSETI, 2011b).

Em situação de evento, o equilíbrio pode ser perturbado e são criadas condições para a oferta de produtos com um novo paradigma de preços. Isso parte de duas situações relacionadas às empresas entrantes e às existentes. As empresas novas no mercado percebem esta fragilidade no modelo de negócio das existentes e relacionam essa fragilidade com a elasticidade de preços, ou seja, a demanda se altera a partir de mudanças nos preços (KOTLER; ARMSTRONG, 1998). A elasticidade relaciona-se com o que a pesquisa denominou de “limiar”, assim, com os eventos, as empresas entrantes podem perceber que é possível um aumento significativo da demanda a partir de um determinado valor de preços de produtos. Especificamente em relação ao evento bandas C, D e E, as empresas que atuavam no mercado, quando era caracterizado por um duopólio, incorreram em alguns erros em relação aos preços, em especial em demorar a rever os valores para refletir as mudanças propiciadas pelo acontecimento (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Portanto, um evento pode ocasionar reavaliação da ordem estabelecida no mercado, que pode estar ofertando produtos e serviços com valores que, com a ocorrência do acontecimento, não sejam mais possíveis praticar. E isso não é um efeito temporário, pois é estabelecido um novo paradigma, e as empresas que estão no mercado obrigam-se a reavaliar seu modelo de negócio e readequá-lo bem como os processos internos decorrentes para continuar no mercado. Esse novo patamar de preços é estabelecido pela entrada de novos concorrentes, que buscam estabelecer um novo modelo de negócio capaz de capturar os clientes que ainda não têm os produtos e atrair (*churn*), aqueles clientes das empresas estabelecidas.

[...] os xxxx trouxeram também um outro paradigma de preço que balançou violentamente o preço dos equipamentos, e isso forçou a nível inclusive não só regional, mas a nível mundial, um movimento de consolidação incrível, porque olha a xxxx e xxxx, xxxx, a xxxx desapareceu, a xxxx está desaparecendo, [...] (E04, 4:62).

Pela condição de idiossincrasia da área substantiva da pesquisa (precificação dos produtos baseadas nos valores dos concorrentes e na percepção por parte do cliente), bem como pela expressão ter sido citada em E04 (E04, 4:62), caracterizando código *in vivo* (STRAUSS; CORBIN, 2008), esse aspecto recebeu a denominação de “paradigma de preços”. A definição é a verificação dos fatores internos (custos e oferta combinada de produtos) e externos (limiar e clientes), que vão influenciar os preços dos produtos e serviços.

5.14.1 NPDP – relevância

A verificação deste aspecto permite obter dados para definir que adequações a empresa precisará fazer para alcançar este novo paradigma de preços. As adequações podem ser de duas naturezas: (1) entender se os processos internos precisarão ser conformados pela redução de custos e (2) conformar os preços dos produtos para os valores impostos pelos clientes ou concorrentes. Se a empresa for entrante, pode ser que ela resolva estabelecer este novo paradigma de preços.

Pelas características da área substantiva, trata-se de uma análise voltada para os concorrentes. E um novo paradigma de preços só é estabelecido em duas condições: competição (SOUSA; OLIVEIRA; KUBOTA, 2010), citada nas entrevistas E01, E03, E05 e E08 ou o estabelecimento de uma nova tecnologia, citado em E01, E03 e E05. Um mercado no qual não entram novos competidores, mesmo em presença de evento, tende a manter o equilíbrio dos preços. Essa situação foi abordada em E01, tentando prever as reações a um evento (lei do cabo), no qual não entrariam novas empresas, apenas permitiriam que as operadoras ofertassem TV por assinatura, que utiliza tecnologias conhecidas. Segundo o entrevistado, isso manteria os mesmos níveis de lucros, mesmo que os clientes tivessem a percepção

de que, por adquirir todos os produtos de um único fornecedor, estariam tendo benefício no preço.

5.14.2 NPDP – aspectos complementares

Para obter informações sobre o paradigma de preços, é necessário observar o ambiente externo (concorrentes, clientes ou tecnologias disponíveis para oferecer determinado produto). A observação do ambiente interno é importante para verificar os processos e averiguar se podem (ou devem) ser otimizados, com custos menores, ou se os produtos podem ser combinados. A observação das ações dos concorrentes são *ex-post*, portanto, a empresa poderá ter que arcar com prejuízos por demorar a responder ao evento. Essa situação poderia ter acontecido com uma operadora que reagiu apenas após o estabelecimento das concorrentes, mas foi beneficiada pela entrada de fornecedores asiáticos, que permitiram uma economia de cerca de 40% (quarenta por cento) nos investimentos estimados para a resposta tardia ao evento (POSSETI, 2006). Contudo, situações como essas são pouco prováveis. O ambiente institucional, que é externo, também precisa ser verificado, pois pode ser que sejam necessários subsídios aos terminais ou esteja se formando um novo limiar de preços. O desafio é a empresa acompanhar a velocidade de variações nos preços.

5.14.3 NPDP – propriedades

No Quadro 56, há uma comparação entre os componentes de preços propostos por Kotler e Armstrong (1998) e as propriedades que emergiram nesta pesquisa. Conforme se pode observar na pesquisa, nem todos os componentes são considerados por esta área substantiva. As propriedades estão representadas na Figura 22.

Ambiente	Componente	Pesquisa
Interno	Objetivo de <i>marketing</i>	Não observado
	Estratégia do mix de <i>marketing</i>	Oferta combinada de produtos
	Custos	Custos
	Considerações da organização	Não observado
Externo	Natureza do mercado e da demanda	Cientes, limiar
	Concorrência	Inteligência sobre os concorrentes, propriedade preços
	Outros fatores ambientais	Subsídios

QUADRO 56. – APROXIMAÇÃO ENTRE OS COMPONENTES DE PORTER E OS DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora (2012), com base em Kotler e Armstrong (1998).

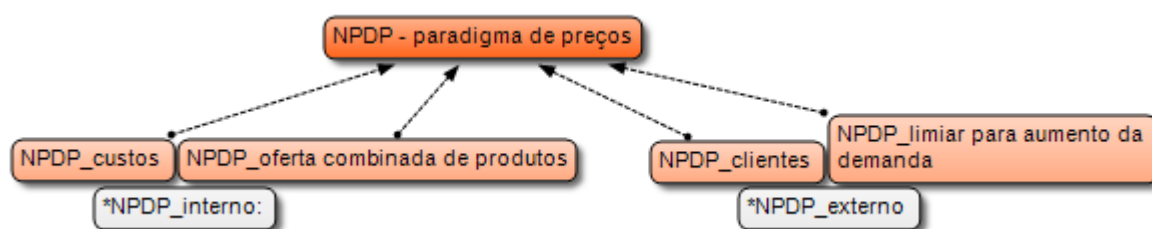


FIGURA 22 – PARADIGMA DE PREÇOS – PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

NPDP – custos

Só que a xxxx depois não aguentou o tranco também, a gente sabia que não ia aguentar o tranco, mas isso serviu para estragar o preço no mercado. E o se uma empresa do tamanho da xxxx consegue fazer, então qualquer uma consegue fazer (E04, 4:49).

Serviços não, serviços não tem jeito, parou aquele grupo, não tem onde buscar. Não dá para chamar uma equipe da xxxx para vir aqui, que não conhece, não sabe, tem que ser aquele grupo. Então serviços têm muitos riscos por trás. E infelizmente quando nós nos aventuramos na época a entrar nessa parte de serviços, nós tivemos um projeto grande de rede externa na baixada santista, aonde a gente perdeu muito dinheiro (E04, 4:70).

Têm duas empresas que não deram conta, uma foi a xxxx, aqui na região Sul e, a xxxx que não deu conta na outra região foi da Eta que era Mato Grosso aquela região lá. Que eu era muito difícil até pelos preços que entraram foi muito difícil, e a Delta ficou de fora, depois que saiu a xxxx e a xxxx, que a Delta entrou, mas naquela (E04, 4:75).

Não, não porque a própria prática, por exemplo, a San. A San, uma das que a gente estava lá, fazia um plano de negócio dizia assim “você sabe quando você faz uma mobilização você precisa disso, você tem um *cash*, um *cashflow* negativo”. Arrumar pessoal, treinar pessoal comprar o equipamento, o carro, ferramental tudo, então o *breakeven* do negócio só

vai aparecer meses ou até anos. Se você tem uma promessa, por exemplo, os contratos com a San eram mais ou menos assim, um contrato de cinco anos, essa era a promessa. Então você faz investimento que no primeiro ano é negativo, assim mal paga as contas, você começa a ter algum resultado no segundo ano. O que que aconteceu no final do primeiro ano? A San disse o seguinte “não tô satisfeita, o mercado está me pressionando, vou fazer nova licitação” (E04, 4:95).

Quando o cliente percebeu que você tava começando a respirar, que o nariz começava a sair da água toma de novo: toma de novo, vamos rever (E04, 4:97).

[...] mas o foco sempre foi muito, totalmente financeiro. Mas aí o que aconteceu ele saneou a empresa, trouxe para um patamar de lucro, fez a terceirização (E04, 4:104).

[...] bom, você vai concorrer com uma Tau que já tem uma base de assinantes enorme então para que eu posso tirar assinantes na antiga Tau, xxxx aqui, eu preciso baratear, então eu vou buscar (E05, 5:11).

O aumento da concorrência obriga a repensar a estrutura de custos porque as novas empresas, normalmente, oferecem preços menores para ganhar mercado e também porque adotam tecnologias modernas. Portanto, para que sejam mantidas as margens de lucro, visto que os preços terão que ser ofertados nos mesmos patamares que os dos concorrentes, são necessárias ações para rever toda a cadeia de valor e encontrar formas de oferecer o serviço ou entregar os produtos com custos menores (E04, 4:49, 4:70, 4:75, 4:95, 4:97, 4:104; E05, 5:11).

Nesta área substantiva, impera a lógica de que as empresas entrantes (desde que sejam grandes operadoras) podem oferecer produtos com preços menores pelos motivos: (1) as margens de lucro desta área são altas (POSSETI, 2011b); (2) as empresas existentes atingiram o ponto de equilíbrio de preços (precificação dos produtos baseadas nos valores dos concorrentes e na percepção por parte do cliente); e, por fim, (3) o uso de novas tecnologias permite menores despesas operacionais.

A propriedade “custos”, do aspecto “paradigma de preços”, é definida como a verificação, se com o evento, os custos para realizar os processos devem ser revistos.

Análise dimensional (QUADRO 57)

O polo dimensional inferior surgiu na pesquisa porque houve a entrada de empresas que tinham modelo de negócio capaz de ofertar preços menores e

estavam capturando mercado rapidamente. Isso ocorreu tanto pela captura do cliente de outra operadora (*churn*) quanto porque os preços oferecidos permitiam que mais clientes tivessem acesso aos produtos.

O polo dimensional intermediário ocorre para eventos nos quais apenas a redução de custo prevista no planejamento é suficiente.

O polo dimensional superior ocorre quando o evento não impacta diretamente em redução de custos (por exemplo: atendimento de aumento de demanda) ou não há previsão de perda de clientes para outros concorrentes por questões de preços de produtos.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Os custos precisam ser revistos com urgência.	Os custos precisam ser revistos.	Não é necessário rever os custos.

QUADRO 57. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PARADIGMA DE PREÇOS – CUSTOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

NPDP – oferta combinada de produtos

[...] com essa questão da fusão, teoricamente tende a se simplificar por que você não vai canibalizar as ofertas, mas o benefício para o usuário, para o consumidor pode ser menor (E01, 1:61).

Então a convergência o grande ganho pro usuário é ter uma operadora que faça todas as ofertas pra ela e que com isso consiga ter sinergia e reduzir o preço (E01, 1:68).

O cliente deve ter a percepção de que está pagando um preço menor quando compra todo o conjunto de produtos, do que se tivesse que pagar por cada produto individualmente. Outro aspecto relevante é que a compra de todos os produtos de uma única operadora simplifica as questões de contas e canais de relacionamento para o cliente. Pelo lado do fornecedor, a unificação de todos os produtos, para oferta em um único pacote, pode ser uma alternativa para não precisar reduzir consideravelmente a margem de lucro, mesmo oferecendo um desconto ao cliente (E01, 1:61, 1:68).

Porém esse tipo de estratégia do mix de *marketing* precisa considerar a situação, por exemplo, do artigo 50 do regulamento de serviço multimídia

(fundamentalmente acesso à internet), que proíbe a venda casada de produtos (ANATEL, 2001), sendo recorrente a aplicação de multas por essa prática (por exemplo, CURI, 2012). No entanto, por reconhecer que essa prática se tornará cada vez mais comum, a Anatel está trabalhando em um regulamento de cobrança, atendimento e oferta conjunta que deverá entrar em vigor no 2º semestre de 2013 (CORDEIRO, 2012a).

A propriedade “oferta combinada de produtos”, do aspecto “paradigma de preços”, é definida como a verificação de como devem ser agrupados os diversos produtos para beneficiar a empresa e atender aos requisitos dos clientes.

Análise dimensional (QUADRO 58)

O polo dimensional inferior ocorre quando o evento permite oferta conjunta de produtos, porém a operadora não tem infraestrutura, portanto, precisará primeiramente investir e fazer compatibilizações para na sequência ofertar produtos combinados. Nesse período de tempo, poderá ter seu mercado ocupado por outras empresas.

O polo dimensional intermediário ocorre para eventos que não envolvem a oferta de produtos.

O polo dimensional superior ocorre quando o evento permite que sejam agrupados os produtos, o cliente atribui valor e há infraestrutura disponível.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
O agrupamento não requerido ou possível para este evento.	O agrupamento não é esperado pelos clientes.	O agrupamento é uma oportunidade para manter os níveis de preços.

QUADRO 58. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PARADIGMA DE PREÇOS – OFERTA COMBINADA DE PRODUTOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

NPDP – clientes

Se você olhar aquele custo que, a vamos dizer, aquele valor que a operadora recebe e o que ela pagava para empresas depois da terceirização, era uma fração (E04, 4:46).

Estabeleceu um patamar, aí quando se fez eles perceberam também que

esse modelo ia naufragar, mas criaram uma referência de preço (E04, 4:53).

Também, porque ela inclusive ela foi a mais implacável no começo com relação ao problema de preços e condições de trabalho, foi uma das mais difíceis. E a gente tentou, como associação na época, criar uma certa resistência mais, cabe como a Tau quebrava esta resistência. Quando os grupos que se juntaram pra criar uma certa força contra a Tau, a Tau chamava um por um batia na mesa, “ó ou você faz o que eu quero você está fora”, aí o cara (E04, 4:79).

E essa briga que nós tínhamos lá como associação, o que aconteceu nesse meio tempo, como no caso da Tau. A Tau sabe e ela desenvolveu tão bem o processo que hoje ela sabe exatamente a estrutura de conta dos fornecedores dela. Então ela trata os fornecedores no garrote, sabe o que é garrote? Ela vai regulando, regulando e deixa o ar mínimo pra viver (E04, 4:111).

Essa propriedade é a capacidade de o cliente impor um novo patamar de preços aos fornecedores, sendo duas as situações. A primeira ocorreu quando entraram no Brasil fornecedores estrangeiros, com modelos de negócio que previam preços baixos, agilidade e flexibilidade no fornecimento de equipamentos, com isso, os tradicionais foram obrigados a buscar um novo mercado, que era a terceirização de planta interna, porém eram os clientes que estabeleciam os preços por terem se tornado valiosos, visto ter havido retração das demais oportunidades de atuação (E04, 4:46, 4:53, 4:79, 4:111). A segunda situação foi a possibilidade de os clientes, pessoas físicas, terem mais opções de operadoras, assim, mesmo em um momento em que não havia portabilidade, eles puderam migrar para opções de menor custo, representadas pelas empresas que implantaram redes com tecnologia GSM.

A definição da propriedade “clientes”, do aspecto “paradigma de preços”, é a verificação da capacidade de os clientes imporem valores máximos a serem cobrados pelos produtos. Posteriormente, é necessário saber quais são estes valores.

Análise dimensional (QUADRO 59)

O polo dimensional inferior foi detectado na pesquisa pela entrada de fornecedores estrangeiros. Empresas foram obrigadas a entrar no mercado de serviços, cujos preços era impostos pelos clientes.

O polo dimensional intermediário ocorre para eventos que não mudam a dinâmica concorrencial do mercado.

O polo dimensional superior é o caso de perfis específicos de clientes que

demandam produtos personalizados, por exemplo, o caso das forças armadas.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Tem capacidade de impor os valores máximos a serem pagos.	A capacidade dos clientes depende dos concorrentes oferecem ofertas melhores.	Não tem capacidade de impor valores máximos.

QUADRO 59. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PARADIGMA DE PREÇOS – CLIENTES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

NPDP – limiar para aumento da demanda

[...] razoavelmente barata, apesar de continuar sendo uma das mais caras do mundo, mas é realmente mais barata, acessível (E01, 1:25).

[...] variação de preço para o consumidor (E01, 1:32).

Alguns, algumas demandas, elas reprimidas também tem um nível de preço que faz com que ela consiga explodir (E01, 1:36).

Então a telefonia, então a telefonia móvel realmente ela se popularizou (E01, 1:76).

Você tá olhando a variação do preço, por isso porque é uma barreira de entrada, e que depois pode, e que também é uma consequência. Ele vai entrar mas depois também ele, com a própria popularização ele também baixa o preço e o terceiro é o das ofertas, mas o quarto é o da demanda (E01, 1:115).

[...] tecnologia GSM contribuiu para baixar mais os preços (E03, 3:32).

E os terminais de CDMA não tinham escala, porque elas não conseguiam ter bons preços então assim chegou um momento que eles disseram assim “ok o que vamos fazer aqui? Vamos ter que trocar essa rede” (E05, 5:42).

Quando um novo produto é ofertado, inicialmente, tem um preço alto, assim apenas as classes mais altas e os novos adotantes (pela sua avidez por tecnologia) podem dispor do produto. Todavia, quando ocorre a saturação de oferta para esse perfil de cliente, é necessário buscar as demais classes sociais. Para que isso ocorra, é necessário baixar o preço a um limiar em que as pessoas percebam ser possível a aquisição. Ao atingir esse limiar, há um aumento massivo da demanda (E01, 1:25, 1:32, 1:36, 1:76, 1:115). Para tanto, a empresa precisa estar preparada com infraestrutura, terminais, aplicações integradas, que possam dar vazão a essa

procura. Um fator que contribui para atingir o limiar é a tecnologia (E01, 1:76; E03, 3:32; E05, 5:42; SOUSA, 2011). Também é necessário trocar a lógica do modelo de negócio de poucos clientes com altas margens de lucro para muitos clientes com margens menores.

Existem alguns produtos que são de interesse do governo fomentar políticas públicas para que se atinja o limiar, caso do Plano Nacional de Banda Larga (PNBL), porque as operadoras não têm apresentado interesse na universalização, pois estão ofertando valores mais baixos nas regiões mais ricas e densamente povoadas. Uma razão para isso é a existência de maior grau de competição nessas regiões (SOUSA, 2011). As regiões sem atratividade econômica, no entanto, ficam desatendidas ou os preços são mais altos, visto as operadoras repassarem os valores dos investimentos em infraestrutura.

A propriedade “limiar”, do aspecto “paradigma de preços”, é definida como a verificação, se com o evento, será estabelecido um novo limiar do preço. Posteriormente, a empresa deverá definir como atingirá esse limiar.

Análise dimensional (QUADRO 60)

O polo dimensional inferior ocorre quando o mercado estabelece um novo limiar de preços. Isso implica rever os custos dos processos e ter infraestrutura dimensionada para atender o aumento rápido de demanda.

O polo dimensional intermediário indica o limiar de preços, que é facilmente atingido, porque basta ajustar os processos e a infraestrutura para manter a competitividade do modelo de negócio.

O polo dimensional superior refere-se aos eventos que não impactam no limiar, portanto, o modelo de negócio não precisa ser alterado.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Os produtos têm novo limiar, que requer medidas complexas para atingir.	Os produtos têm novo limiar que com adequações no modelo de negócio é possível atingir.	Os produtos não terão novo limiar

QUADRO 60. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PARADIGMA DE PREÇOS – LIMIAR

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.15. MOTIVAÇÃO SUBJACENTE (MOTS)

Obs.: Esse aspecto foi eliminado da fase 2 da pesquisa. A análise foi associada à propriedade “motivação subjacente” do aspecto “legislação e políticas”.

5.16. DECISÕES

Após a análise, foi detectado que é necessário decidir entre três possibilidades. Algumas vezes, pode ser requerido escolher mais de uma possibilidade, as quais são:

- **Adequação do modelo de negócio:** decidir sobre a realização de ajustes (mudanças incrementais) no modelo de negócio atual;
- **Novo modelo de negócio:** decidir pela realização de mudanças radicais no modelo de negócio (empresas existentes) ou propor um distinto do ofertado atualmente (empresas novas);
- **Desenvolver um novo mercado:** decidir pela atuação em novos mercados.

A partir da análise do modelo de negócios atual, os gestores terão informações para tomar decisões que podem ir do polo dimensional (extremo superior) de nada fazer, passando pela adequação e emergência de novos mercados (posições intermediárias), até demandar mudanças radicais (extremo inferior) em um conjunto de aspectos da empresa, o que poderia criar novos modelos de negócios. O polo dimensional de “nada fazer” indica que o que está previsto no planejamento tradicional é capaz de responder às demandas dos eventos. As propostas de polos dimensionais estão no Quadro 61.

	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário		Polo dimensional superior
Decisão	Novo modelo de negócio	Adequação	Desenvolver novo mercado	Planejamento tradicional
Entrevistas em que houve a decisão	E04, E05, E09	E01, E02, E03, E05, E06, E09, E10	E01, E07, E08	E02

QUADRO 61. – RELACIONAMENTO ENTRE OS SUBPROCESSOS “ANALISAR” COM O “DECIDIR”

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O relacionamento entre as decisões e os aspectos da análise do modelo de negócios atual está esquematizado na Figura 23.



FIGURA 23 – RELACIONAMENTO ENTRE O SUBPROCESSO ANALISAR COM AS DECISÕES.

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Como a pesquisa, nas perguntas, adotou o critério de incidente crítico para permitir a emergência do modelo, todos os exemplos levaram a decisões e a

determinações. Porém é necessário considerar algumas questões: (1) após a análise do modelo de negócio, a empresa pode decidir não agir, focada na resposta ao evento. Portanto, apenas o planejamento estratégico é capaz de manter a competitividade da empresa; (2) o período de parada para análise pode ser longo ou tão repleto de dúvidas e ambiguidades que a empresa não conseguirá decidir; (3) a distinção entre adequação do modelo de negócios (mudanças incrementais) e propor um novo modelo de negócio (mudanças radicais) é, em alguns casos, subjetiva porque depende de como o gestor percebe as mudanças que terá que realizar. Na entrevista E09, o gestor utilizou o termo “reinventou” para expressar a utilização da metodologia de gestão de projetos, que para ele marcou uma virada profissional. Contudo, a gestão de projetos é uma metodologia difundida nesta área substantiva; e, por fim, (4) independentemente da decisão, as ações recaem sobre os mesmos aspectos, o que mudará é a intensidade e a consideração ou não de cada um.

Enquanto a decisão “desenvolver novo mercado” pode ser percebida como uma oportunidade, a “adequação do modelo de negócios” e, principalmente, a “novo modelo de negócio” sofrerão resistências. Estas resistências passaram por sua fase mais complexa, contribuindo para um maior ou menor tempo de análise do modelo de negócios atual. Porém, conforme Ansoff e McDonell (1984) alertam, a resistência ocorrerá em todo o processo de mudança. Ela pode ser reduzida pela percepção de que a sobrevivência da empresa está em risco (a expressão utilizada por E04 foi “estremecimento interno”), entretanto, estará presente em todo o processo de resposta aos eventos.

Para as possibilidades de decisão, não faz sentido propor dimensões, porque visam à competitividade da empresa, assim que são tomadas.

5.17. ADEQUAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS (ADMN)

O conceito que se aproxima dessa decisão é o de mudanças incrementais, que é a adaptação, o refinamento e o aprimoramento de produtos e serviços existentes ou sistemas de entrega e produção (BURGELMAN; MAIDIQUE; WHEELWRIGHT, 1996). A decisão resulta da constatação de que o modelo de

negócio atual é inadequado, contudo, por meio da implementação de ajustes, é possível torná-lo competitivo. A contínua realização de mudanças incrementais faz parte da rotina das empresas, todavia pode ser que, com um evento, sejam tornados relevante alguns conjuntos de ajustes em itens que compõem o modelo de negócio a fim de manter a competitividade. Nesta pesquisa, os exemplos de adequação citados envolvem migração tecnológica, redução de custos, consolidação de processos e fornecedores, adoção de nova metodologia de trabalho e ajustes para que os processos sejam mais rápidos.

A definição de “adequação do modelo de negócios” é a decisão sobre a realização de ajustes (mudanças incrementais) no modelo de negócio atual, com o objetivo de atender as novas necessidades dos clientes, reagir aos movimentos dos concorrentes, incorporar as características da tecnologia e se adequar ao paradigma de preços.

5.17.1 ADMN - relevância

Por se tratar de mudanças incrementais, o gestor tem como desafios: (1) analisar se as adequações são suficientes para a empresa manter-se competitiva e (2) perceber o equilíbrio entre o dispêndio para realizar as mudanças e a capacidade de tornar o modelo de negócio competitivo.

5.17.2 ADMN – aspectos complementares

Os dados, para todas as decisões, precisam ser uma combinação entre informações externas e vocações internas. Entretanto, o desafio é determinar em quais itens atuar para que as adequações surtam efeito. Como são apenas ajustes, será mais fácil conseguir o apoio interno para realizá-los.

5.18. NOVO MODELO DE NEGÓCIO (NVMN)

E com isto trouxe todos os problemas juntos e uns dos problemas que se percebeu, que a gente participou na época, foi que a gente descobriu que apesar de ser um processo historicamente construído dentro das empresas, ele não tava preparado pra ser terceirizado. Então isso foi um negócio muito complicado na época, foi muito complicado, como fazer o ajuste de um processo que foi preparado pra ser totalmente interno, e você de repente jogar isso pra fora. E aí eu, quem virou fornecedor desses serviços teve que sofrer todos os problemas relativos a isso aí. Inclusive o corporativismo de dentro das empresas. Quer dizer queira ou não queria, as empresas, a cabeça das empresas foram privatizada, mas o corpo técnico para baixo não (E04, 4:26).

[...] nessa terceirização teve dois, teve dois momentos, que eu tinha esquecido de comentar um deles, um foi na área de telecom, foi a terceirização da rede externa. Isso já tinha acontecido, uma boa parte disso ainda no tempo das estatais, isso é altamente vamos dizer assim, demandante de mão de obra, recursos e de tudo mais. Mas o impacto que eu to falando dessa terceirização é muito mais da planta interna, por exemplo (E04, 4:34).

Eram dois problemas a redução de custos e aí essa redução de custos como também tem que entender que pra operadora, ela tinha o custo na forma como, ela tinha isso como um custo variável. E a partir do momento que ela terceirizou ele teve que ter um custo fixo. Porque você tendo um custo fixo você consegue planejar melhor (E04, 4:41).

[...] pegou o pessoal dela, terceirizou, deixou eles formarem uma cooperativa e esse pessoal virar prestador de serviços dela, e aí estabeleceu um patamar de preço com esse pessoal. Que foi muito mais um modelo assim olha, soma lá o salário de todo mundo, mas investimentos, mais alguns encargos e divide, some tudo dá um valor e divide pela quantidade de terminais que tem que vão ter que manter, esse é o custo, por terminal. Sem se preocupar muito com risco com administração por trás, investimento, treinamento, isso não entrou na conta. O que aconteceu? Estabeleceu um patamar, aí quando se fez eles perceberam também que esse modelo ia naufragar, mas criaram uma referência de preço (E04, 4:52).

[...] vou buscar um plano de, vou buscar um fornecedor que me, que tenha um menor custo, um serviço, um serviço de manutenção mais... começaram a buscar esse tipo de melhoria dentro daquele negócio da operadora em si (E05, 5:13).

A Épsilon não, Épsilon tinha muito. Já entrou já com um preço lá embaixo, começou encaixar venda, venda, venda, cada vez chegava mais. Então o primeiro, a primeira excelente notícia pro cliente é "o que você precisa eu tenho se você precisar. Te entrego amanhã". Então isso brilhava os olhos de qualquer mercado, de qualquer, como que é, Comprador hoje (E09, 9:66).

[...] competindo com a Épsilon de forma alguma. Muito agressivos, muito agressivos, não só no valor (E09, 9:91).

O conceito que se relaciona com essa decisão é o de mudanças radicais, definido como toda uma nova categoria de produtos e serviços e de sistemas de entrega (BURGELMAN; MAIDIQUE; WHEELWRIGHT, 1996). Conforme o posicionamento da empresa, a constatação de que o modelo de negócio oferecido atualmente não permitirá a continuidade da competitividade apresentará consequências diferentes. Caso a empresa atue no mercado, significa que é o seu modelo que, com o evento, será atacado pelos concorrentes ou inviabilizado pela legislação e será preciso mudá-lo em muitos aspectos (E09, 9:91; E05, 5:13).

Para as novas empresas, é resultado da percepção de problemas (por exemplo: produtos com preços altos ou nível de serviço baixo) nos modelos de negócios oferecidos e que, para obter participação de mercado, é necessário propor algo no qual as lacunas estão resolvidas (E09, 9:66). Também pode resultar da emergência de novas necessidades dos atuais clientes, para os quais a empresa não tem um modelo de negócio definido, portanto, será necessário propor um novo (E04, 4:26, 4:34, 4:41, 4:52).

A definição de novo modelo de negócio é a decisão pela realização de mudanças radicais no modelo de negócio (empresas existentes) ou pela proposta de um distinto do ofertado atualmente (empresas novas), com o objetivo de implementar as novas necessidades dos clientes por meio de investimento, desenvolvimento de competências distintas, mudanças substanciais dos processos, da cultura corporativa ou dos padrões tecnológicos.

5.18.1 NVMN - relevância

A partir de um evento, pode ser questão de sobrevivência da empresa propor um novo modelo de negócio, ao mesmo tempo em que terá que lidar com as resistências e as mudanças, que nessa decisão são muitas.

E com isto trouxe todos os problemas juntos e uns dos problemas que se percebeu, que a gente participou na época, foi que a gente descobriu que apesar de ser um processo historicamente construído dentro das empresas, ele não tava preparado pra ser terceirizado. Então isso foi um negócio muito

complicado na época, foi muito complicado, como fazer o ajuste de um processo que foi preparado pra ser totalmente interno, e você de repente jogar isso pra fora. E aí eu, quem virou fornecedor desses serviços teve que sofrer todos os problemas relativos a isso aí. Inclusive o corporativismo de dentro das empresas. Quer dizer queira ou não queria, as empresas, a cabeça das empresas foram privatizada, mas o corpo técnico para baixo não (E04, 4:26).

[...] pegou o pessoal dela, terceirizou, deixou eles formarem uma cooperativa e esse pessoal virar prestador de serviços dela, e aí estabeleceu um patamar de preço com esse pessoal. Que foi muito mais um modelo assim olha, soma lá o salário de todo mundo, mas investimentos, mais alguns encargos e divide, some tudo dá um valor e divide pela quantidade de terminais que tem que vão ter que manter, esse é o custo, [...] por terminal. Sem se preocupar muito com risco com administração por trás, investimento, treinamento, isso não entrou na conta. O que aconteceu? Estabeleceu um patamar, aí quando se fez eles perceberam também que esse modelo ia naufragar, mas criaram uma referência de preço (E04, 4:52).

[...] vou buscar um plano de, vou buscar um fornecedor que me, que tenha um menor custo, um serviço, um serviço de manutenção mais... começaram a buscar esse tipo de melhoria dentro daquele negócio da operadora em si (E05, 5:13).

[...] competindo com a Épsilon de forma alguma. Muito agressivos, muito agressivos, não só no valor (E09, 9:91).

Por se tratar de mudanças radicais, o gestor tem como desafios: (1) vencer a resistência interna (E04, 4:26), conforme expressou E04: "a cabeça das empresas foram privatizadas, mas o corpo técnico para baixo não" e (2) a proposta de novo modelo de negócio vem acompanhada de indefinições e da necessidade de quebrar paradigmas, portanto, pode ser que não se consiga a rapidez necessária para a conformação do modelo e a empresa perca a competitividade (E04, 4:26, 4:52; E05, 5:13; E09, 9:91).

5.18.2 NVMN – aspectos complementares

Embora as informações possam vir de várias fontes, é uma decisão complexa por envolver muitos fatores, que terão que ser planejados para ter certeza de que todos os itens relevantes foram considerados. Todavia, o tempo de planejamento pode ser prejudicado pela urgência de resposta ao evento. Um desafio adicional, por se tratar de mudanças radicais, será conciliar as diferentes percepções

dos diversos gestores. Pode ser que um novo modelo de negócio mude o foco da empresa ou que seja implementada uma nova unidade de negócios.

5.19. DESENVOLVER UM NOVO MERCADO (DNVM)

Obs.: Essa possibilidade de decisão foi ajustada após a fase 2 da pesquisa.

Um evento pode permitir ou obrigar a empresa a buscar novos mercados. A permissão, com frequência, está ligada a mudanças na legislação. A obrigação, frequentemente, está ligada à perda de competitividade, o que leva à busca de novos mercados.

Acho que eu vou até meio que sair um pouco aqui do que agente tá conversando, a lei do cabo acho que vai ter o seguinte impacto, você vai combinar, é... Como se diz prestadores de serviços de natureza diferentes e de modelos de negócios diferentes, então por exemplo o modelo de negócios de uma operadora de cabos, qual que é, é conteúdo. E ele ganha em cima do que ele taxa em cima do conteúdo, ele negocia, ele é o agregador de conteúdo. Ele não é uma operadora de Telecom, a infraestrutura é consequência pra ele vender conteúdo. Em compensação pra uma operadora de telecomunicações o que que ela é, ela basicamente é uma, uma prestadora de conexão, de conectividade. Hoje ainda, o que que uma operadora de Telecom quer fazer? Ela quer entrar num mercado de conteúdo, e o que que uma operadora de cabo quer fazer? É oferecer a oferta de telefonia e TV pra complementar. Qual que vai ser o choque entre eles? Como meu modelo é pra ganhar em cima do conteúdo, telefonia pra mim é a receita marginal e custo marginal. Assim como banda larga... Enquanto que a própria banda do Telecom o que que é a própria telefonia, banda larga, e ele pensa no conteúdo como receita marginal, um vai tentar fazer o que, vai tentar competir com um modelo econômico diferente, então esse aqui ele poderia dar inclusive telefonia de graça. Só que se ela der de graça que, que vai acontecer com essa operadora de Telecom? Ela vai ter problema, por que a receita dela é baseada nisso, então como se faz uma convergência vai depender dessa junção. Eu não sei o que vai sair disso aí. Obviamente eu sei, eles vão querer fazer o que: *bundle*, os dois lá querem fazer *bundle*. Só que com modelos econômicos diferentes, então vai ter o *bundle* e aí o que que vai, aqui, aí, aí é que vamos ver quem que vai conseguir sobreviver porque vai ter aí, impactos econômicos, investimento, coisas desse tipo. Até antes da lei do cabo que tava era o confronto, mas as operadoras já começaram a se movimentar e com a lei do cabo o que vai acontecer, vai ter fusão. Por um lado vai simplificar, porque não vai ter aquele confronto, que nem eu falei se houvesse um confronto antes e se intensificasse mais, você teria alguns mortos no meio do caminho, com essa questão da fusão, teoricamente tende a se simplificar por que você não vai canibalizar as ofertas, mas o benefício para o usuário, para o consumidor pode ser menor (E01, 1:92).

Serviço significa risco, serviço sempre é risco, por que que sempre é risco? Porque você trabalha com fatores mais difíceis de você administrar. Um produto você sabe, você sabe quanto custa o consumo, quanto custa a mão de obra pra produzir, a infraestrutura, o investimento. Se você vende mais barato você vai sair no prejuízo, se você botar sua margem e conseguir vender, você vai ter lucro, simples, um processo linear. Serviços não é linear, porque que não é linear? Porque depende de pessoas, depende de orçamentos, depende de processos depende de controle, depende de um monte de aspectos, até do humor das pessoas (E04, 4:68).

Independentemente da natureza do evento que levou a empresa a decidir pelo desenvolvimento de novos mercados, será preciso estudá-los, porque as possibilidades desse novo mercado podem ser conflitantes com as competências atuais da empresa. Por exemplo, na entrevista E04 (E04, 4:68), foi relatado que a cultura de indústria conflitava com as competências requeridas para se atuar em serviços. Também pode haver dificuldades para estabelecer um modelo de negócio, pois não se tem uma visão clara do que trata o produto (E01, 1:92). E, por fim, porque implica dispêndios financeiros e mudanças culturais.

Alguns, algumas demandas, elas reprimidas também tem um nível de preço que faz com que ela consiga explodir (E01, 1:36).

[...] pré-pago, eles compraram de acordo com o que eles tem no bolso, que é a característica da classe D e E. Eles quase não têm dinheiro, quando tem ele faz tudo contado e o D também. Então se eu conseguir aplicar alguns modelos... A mesma questão do pré-pago da móvel estendido para um modelo convergente eu consigo melhorar a percepção, a satisfação (E01, 1:69).

É muito lento e muito brigado, palmo a palmo para a gente conseguir cliente. Difícil, não é uma tarefa simples (E08, 8:42).

Nesse meio do caminho aqui tem propriedades rurais, tem gente que eventualmente está interessado em comprar, o cara quer o serviço pra... e está disposto a pagar outro preço. E aqui como não é regulado, eu ponho o preço exato que eu quiser. E assim, vende, sei lá, 100 por ano. É muito pouco, mas dá pra ganha uns troquinhos nisso aqui e minimizar o prejuízo do em volta (E10, 10:94).

O desafio da decisão “desenvolver novo mercado” é ter a percepção ampla dos mercados possíveis (em E08, 8:42, a empresa segue com dificuldades), paciência para ter rentabilidade (em E10, 10:94, demorou para dar retorno) ou mudar a lógica de rentabilidade, de margens altas com poucos clientes para baixas margens em mercados massificados (E01, 1:36, 1:69).

A definição de “desenvolver novo mercado” é decidir pela atuação em novos mercados (com oferta combinada de produtos ou produtos relacionados, com novos perfis de clientes e/ou novas regiões de atuação), que implicarão comparação com a vocação interna e definições de como entrar no mercado (construção, aquisição ou parceria), mudanças na empresa e riscos.

5.19.1 DNVM – relevância

As análises das possibilidades de novo mercado podem levar os gestores a concluir que são conflitantes com as competências atuais da empresa. A trajetória de como a empresa irá se capacitar deverá fazer parte das decisões (na pesquisa são consideradas principalmente pelos aspectos “processos: adequação e estabelecimento” e “requisitos dos profissionais”). Essa trajetória foi exemplificada por E07, que relatou que, a partir de um evento de legislação, a empresa passou a fazer parcerias, que se seguiram à capacitação e à aculturação da empresa, com duração entre 6 meses a 1 ano.

A decisão “desenvolver novo mercado” terá, inicialmente, custos de implementação em um período difícil de dimensionar com exatidão. Portanto, durante esse tempo, o fluxo de caixa do novo mercado terá que ser suprido por outros negócios.

5.19.2 DNVM – aspectos complementares

É difícil perceber se o novo mercado irá eliminar o atual (por exemplo, o produto VoIP praticamente extinguiu as ligações telefônicas a longa distância) ou ter visão ampla dos mercados possíveis. Para reduzir as incertezas, é necessário obter informações do ambiente externo e compará-las com as potencialidades internas.

5.19.3 DNVM – propriedades

Para esta decisão, além das determinações subsequentes, foram detectadas sete propriedades, sendo que quatro relacionam-se com novas oportunidades e três são questões a serem consideradas na decisão de desenvolver novo mercado. As oportunidades detectadas são: oferta combinada de produtos, produtos relacionados, perfil de cliente e região de atuação. As questões foram: a vocação interna, a forma de entrada no mercado e os riscos. As propriedades estão esquematizadas na Figura 24.

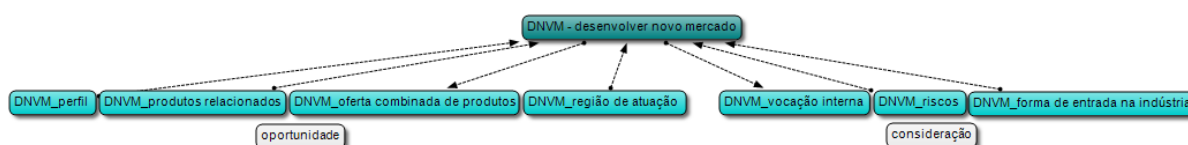


FIGURA 24 – DESENVOLVER NOVO MERCADO – PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Análise dimensional

A análise dimensional das propriedades de oportunidades (oferta combinada de produtos, produtos relacionados, perfil e região de atuação) conduz a escalas dicotômicas (atuar ou não atuar). No caso da decisão pela atuação, é requerido o desenvolvimento de um plano de negócios, com estudos aprofundados, em que devem ser verificadas as propriedades de consideração (vocação interna, riscos e forma de entrada na indústria). Contudo, por se tratar de resposta a evento, o tempo para o desenvolvimento do plano de negócios é escasso.

DNVM – perfil

[...] talvez poderia ser ao PNBL ai poderia medir isso ai. Talvez uma última coisa aumente realmente o impacto. Alguma coisa que pode provocar um certo impacto é, é... A expectativa da demanda (E01, 1:39).

É na realidade se eu for entrar em um novo mercado. Por que o mercado,

seguramente não é desatendido. Tenho que descobrir quanto desse mercado eu consigo pra mim e isso depende do investimento que eu vou fazer, certo? E aí então, pra ver com quem está esse mercado, quanto eu consigo tirar, porque eu vou tirar de quem? Não vou tirar do concorrente mais forte que eu, eu tenho que ter um diferencial com relação a alguém (E02, 2:57).

Então assim, eu acho que como existia um mercado muito reprimido em função de ser estatal e não havia investimento essas empresas observaram que existe um nicho muito grande (E07, 7:12).

Então se abriu um mercado corporativo muito grande em função dessa mudança que foi bem pontual, igual você disse às vezes a partir de um decreto. Isso foi o que eu percebi que abriu um mercado novo que não existia. Porque o que que acontecia, essas empresas tipo Bamerindus, Banco do Brasil, e outras, e outras áreas não só de bancos, elas contratavam serviços de empresas públicas. Aí ela passou a ter a sua própria rede, passou a ter uma rede própria, colocaram uma rede de satélite, pra informatizar as agências, passou a ter um *backbone*, coisa que antes não existia, era concessão da Telepar, da Embratel. E isso aí foi uma coisa que eu achei assim, que abriu-se um mercado novo, uma outra coisa, além de mudança de processos abriu-se um mercado novo (E07, 7:22).

[...] atendemos basicamente o mercado corporativo (E08, 8:18).

[...] o mercado tem que ser corporativo, que é um mercado ainda mais rentável (E08, 8:94).

Pela qualidade. A Kappa é destaque na Anatel aí todos os anos pela qualidade que tem dispensado. Uma empresa que está na ponta de todas as linhas produtivas. A Kappa está na frente (E08, 8:122).

A primeira oportunidade é a atuação com mais perfis de clientes. Na pesquisa, as possibilidades que surgiram foram as novas classes sociais e o mercado corporativo. Segundo Aaker (2007), os novos segmentos deveriam ser procurados, levando-se em conta o valor proporcionado pela marca, portanto, entregando valor adicional ao cliente, opinião expressa por E02 (E02, 2:57). A oferta de internet, segundo o PNBL, permitirá a massificação desse produto, cujo retorno será pelo volume (E01, 1:39). O atendimento do segmento corporativo, no caso de E07 (E07, 7:12, 7:22), trouxe como valor o atendimento de uma demanda reprimida. No caso de E08 (E08, 8:18, 8:94, 8:122), além de o mercado corporativo ser rentável, também quer aproveitar a percepção de marca comprometida com o cliente.

A definição da propriedade “perfil”, de “desenvolver novo mercado”, é a decisão, a partir do evento, de ofertar produtos e/ou serviços para os novos perfis de clientes permitidos.

DNVM – produtos relacionados

Porque o celular passou a ser o objeto de desejo, em vários momentos o celular foi tão importante quanto à própria conexão (E01, 1:26).

Num certo momento sim, porque as operadoras reduziram muito o investimento no equipamento e abriram um mercado que na época era bilionário de serviços (E04, 4:94).

Então se abriu um mercado corporativo muito grande em função dessa mudança que foi bem pontual, igual você disse às vezes a partir de um decreto. Isso foi o que eu percebi que abriu um mercado novo que não existia. Porque o que acontecia, essas empresas tipo Bamerindus, Banco do Brasil, e outras, e outras áreas não só de bancos, elas contratavam serviços de empresas públicas. Aí ela passou a ter a sua própria rede, passou a ter uma rede própria, colocaram uma rede de satélite, pra informatizar as agências, passou a ter um backbone, coisa que antes não existia, era concessão da Telepar, da Embratel. E isso aí foi uma coisa que eu achei assim, que abriu-se um mercado novo, uma outra coisa, além de mudança de processos abriu-se um mercado novo (E07, 7:22).

Era como se a gente fosse fechado e era fechado não tinha empresa estrangeira, não tinha equipamentos fora, era tudo feito no Brasil, como foi a reserva de mercado de computadores. Era de certa forma, era uma reserva de mercado. E quando abriu, abriu um outro mundo a gente teve que fazer curso fora, conhecia novas culturas, pessoas diferentes, eu acho que por isso foi marcante (E07, 7:44).

Aconteceu mesmo aí e mercado, porque era a única no Brasil que fazia isso, então a gente não tinha assim, escolhia serviço, a verdade é essa, tanto que nós pegamos todos os contratos grandes (E07, 7:62).

A gente tinha um produto, principalmente o telefone satelital que atendia áreas remotas. E a gente conseguia até dar um pequeno acesso de dados, mas assim muito sofrido. E os caras não têm nada, mas é melhor que não ter nada. Um tipo muito relativo de conceito. E a gente conseguiu por esse produto na prateleira pra vender, mas era um produto marginal. Mas a gente colocou pra atender áreas remotas (E10, 10:23).

A propriedade expressa as permissões da legislação à diversificação relacionada a produtos, autorizando a atuação com novos produtos, para os quais a empresa expande,-se aproveitando alguma capacidade interna. Nesta pesquisa, foram detectados como produtos relacionados: (1) o desenvolvimento e a crescente importância do mercado de terminais, que ocorreu após a massificação do SMP (E01, 1:26); (2) a atuação no mercado de serviços após a entrada de novos fornecedores de equipamentos (E04, 4:94); (3) a atuação em telecomunicações de uma empresa que trabalhava para o governo principalmente em petroquímica, que

ocorreu após a permissão de parceria com empresas estrangeiras (E07, 7:22; 7:44, 7:62); e (4) a oferta do produto telefone satelital, que foi criado, com base na exigência de universalização, para qualquer cliente interessado (E10, 10:23).

A definição da propriedade “produtos relacionados”, de “desenvolver novo mercado”, é a decisão, a partir do evento, de ofertar produtos relacionados com o objetivo de aproveitar competências internas existentes.

DNVM – oferta combinada de produtos

Com mudanças na legislação e no mercado (pelas fusões, compras de empresas e faixas de frequências), foi sendo permitida a agregação de cada vez mais produtos ao portfólio das empresas (QUADRO 62). A cesta completa de produtos atualmente se denomina *quadruple play*, que compreende voz, dados, imagem e mobilidade. Estes produtos são: (1) sistemas de telefonia fixa, STFC (voz); (2) móvel, SMP (voz, mobilidade); (3) internet, SCM (dados); e (4) TV, SeAC (imagem). São difíceis de serem separados de tão imbricados que estão atualmente, por isso se costuma utilizar o termo “*bundle*” ou “pacote”. Em paralelo aos eventos citados no Quadro 62, a empresa que quiser ofertar internet poderá obter uma licença na Anatel, após pagar uma taxa e apresentar algumas garantias.

Ano	Situação
1998	Privatização. Cada empresa com um serviço e na sua região de atuação.
2001	Antecipação das metas do PGMU. Operadoras fixas poderiam entrar no mercado móvel e atuar em mais regiões.
2009/2010	Leilão das faixas de frequência do 3G. O sistema móvel incorporou em seus sistemas o acesso à internet, sendo que antes o foco era voz.
2011	Lei do cabo. As operadoras de telefonia poderiam ofertar TV por assinatura.
2012	Leilão das faixas de frequência do 4G. O sistema móvel incorporou a internet em altíssimas velocidades.

QUADRO 62. – INCORPORAÇÃO DE PRODUTOS RELACIONADOS, PERMITIDOS PELA LEGISLAÇÃO
Fonte: Telebrasil (2011)

Hoje ainda, o que uma operadora de Telecom quer fazer? Ela quer entrar num mercado de conteúdo, e o que uma operadora de cabo quer fazer? É oferecer a oferta de telefonia e TV pra complementar (E01, 1:58).

Quando você fizer esse *bundle*, o tema do preço para o consumidor (E01, 1:62).

Isso é outra coisa que quem sabe vai aumentar muito, quando você junta os quatro você cria um potencial maior de produtos (E01, 1:63).

Ela continuou talvez até, até baseado, no, no aporte de dinheiro aí da Fi. Foi para um mercado complementar, que é o mercado de televisão, que ela não tinha, que era onde todo mundo tava indo também (E02, 2:7).

Mas tá fazendo muito investimento em rede de acesso, passando rede nas capitais, fazendo investimento que até então não fazia, na época da privatização, foi pro mercado, que é agressiva também (E02, 2:77).

Não os xxxx não, só na entrada de equipamento, os xxxx não entraram com serviço e o serviço virou vamos dizer assim, na época um compromisso e uma promessa. As operadoras falaram o seguinte “olha, você me fornece o serviço que eu vou te abrir mais chance pro equipamento” (E04, 4:66).

[...] aí era tipo trabalho do, do vamos dizer assim, do pequeno contra os grandes. Nós estávamos tentando alavancar o negócio, nós tínhamos uma visão estratégica, enxergava as possibilidades, mas não tinha praticamente apoio de ninguém. Entendeu? O volume de negócio era pequeno, tinha aquela experiência que aconteceu lá no Rio Grande do Sul, que agente já tinha somado uma série de experiências, e estávamos trabalhando nesse sentido. Quando o mercado veio e disse: “olha, só vai se vier junto”, o que que aconteceu? Aí teve uma, aí teve um estremecimento interno, e o que que aconteceu? A parte de venda de serviços eu fui obrigado a ceder para a venda. Entendeu? E aí foi de fora para dentro que forçou uma reação para o outro lado, mas normalmente é assim (E04, 4:164).

Os donos de concessionária: “se eu não entrar nessa onda do móvel agora”, você vai lembrar os grupos, mas não tinham a exceção de Kapa e uns casos espúrios ali, nenhum, Eta não tinha operadora móvel, ninguém tinha operadora móvel. E eles sabiam que o futuro era ter todo o portfólio de serviço, olhando para essa faixa ele falou “essa é a, essa é a, nos precisamos embarcar nesse trem aí ou eu vou perder o trem, eu não vou chegar em casa” (EANATEL, 22:24).

Então assim esse é um caso, por exemplo, de forte interferência, o outro caso de forte interferência para você pensar, nós aprovamos agora a lei do SeAC, Serviço de Acesso Condicionado. Isso tá permitindo agora aos agentes terem a quarta perna ali do pacote que é a TV a cabo, mas nós sabemos que tem uma preocupação hoje, como é que essas empresas que tão integrando operações, completando o portfólio, vão conviver com a mobilidade em regime privado? Tv a cabo em regime privado? Banda larga em regime privado? (EANATEL, 22:34).

Ampla portfólio, capacidade em ofertas bundle, oportunizando o melhor aproveitamento da rede instalada e a fidelização do cliente, oferecendo uma experiência completa (DELPHI, 102:16).

O mercado da área substantiva privilegia a diversificação relacionada de produtos (E01, 1:58, 1:62, 1:63; E02, 2:7, 2:77; E04, 4:66, 4:164; EANATEL, 22:24,

22:34; DELPHI, 102:16). Guerreiroconsult (2008) define como a alteração do modelo, antes focado em competição entre produtos, para a competição pelo cliente por pacotes de produtos. Segundo Aaker (2007), a diversificação relacionada favorece o potencial de gerar economias de escala ou sinergias baseadas em uma troca de ativos ou competências. O negócio resultante dessa combinação teria condições de gerar maior retorno sobre o investimento devido às maiores receitas, à redução de custos e aos investimentos. Outra vantagem foi explicitada na propriedade “oferta combinada de produtos”, do aspecto “paradigma de preços”, e por Cordeiro (2012a), que é a preferência do cliente por comprar todos os produtos de um mesmo fornecedor, ter desconto e ser mais fácil gerenciar.

A definição da propriedade “oferta combinada de produtos”, de “desenvolver novo mercado”, é a decisão, a partir do evento, de ofertar produtos combinados para aproveitar as sinergias da infraestrutura e gerar economias de escala.

DNVM – região de atuação

[...] não sei se foi aproveitar ou não, mas a Lambda seguramente continuou com seus planos de expansão. A Lambda teve um plano agressivo de ir para, para o Rio de Janeiro, para São Paulo, já tinha ido para o Espírito Santo, no Nordeste, e continuou (E02, 2:66).

[...] tem a área de expansão (E08, 8:16).

Então, acho que esse movimento da Kappa é um movimento importante, porque ela está saindo da área de concessão e indo para a área onde ela é autorizatória (E08, 8:22).

Eu sei o que é, mas não passou por análise técnica nenhuma. Tinha interesse de alguém por uma regional aqui. Interesse político, não partidário, político familiar. Tinha outros interesses aí, que daí botaram no papel até acertar. Fizeram dar certo uma regional que não tinha lógica (E08, 8:68).

Mas aí a lei geral ela vem claramente priorizar o objetivo de expandir a planta e o que acontece, na questão de antecipação de metas, como a empresa que antecipasse as metas de 2005 para 2001, poderia prestar novos serviços e existia uma iminência de uma faixa de serviços (EANATEL, 22:17).

A oportunidade foi detectada na pesquisa em duas situações: (1) porque a

empresa, que deveria ser um concorrente importante, não atuou, abrindo assim uma lacuna para a expansão (E02, 2:66) e (2) a perda da competitividade na região tradicional de atuação, forçando-a a atuar em novas regiões (E08, 8:16, 8:22, 8:68). Por ser o Brasil um país amplo, há ainda dentro do território muitas possibilidades de expansão (por exemplo, cerca de 80% das cidades têm apenas uma operadora de telefonia fixa atuando, segundo Atlas..., 2012), sendo que a Anatel incentiva, por meio de ações de regulação, a expansão das regiões de atuação (EANATEL, 22:17).

A definição da propriedade “região de atuação”, de “desenvolver novo mercado”, é a decisão pela expansão para novas regiões de atuação, nas quais há demanda para os produtos e serviços que a empresa pode oferecer.

DNVM – vocação interna

A decisão deve ser uma combinação entre análise interna (recursos, capacidades e diferenças competitivas) e externa (stakeholders). As 3 possibilidades são válidas, o que define a viabilidade de cada uma é dada pela interação da avaliação do cenários e tempo disponível para a reação e o modelo de comportamento da empresa (DELPHI, 101:8).

[...] produto ou serviço deve ser pensado sempre a partir do cliente. As tendências mais avançadas de criação e desenvolvimento de produto têm técnicas de *User Experience* (UX) além de *Design Thinking*. Operadoras de telecom têm nos procurado para aplicar estas técnicas no desenvolvimento de novas ideias e rompimento de velhos paradigmas. Após esta fase de ideação e pesquisa, entra outra que é a de conciliação com o que a operadora tem condições de fazer e avaliação da efetividade de quais ações serão efetivas para o cliente e diante da concorrência. A partir daí você deverá ter uma estratégia assertiva (DELPHI, 102:7).

Deve ser avaliado o mecanismo como a empresa transforma seus recursos em diferentes estratégias. Isso define um comportamento (vocação da empresa) que determina as aberturas e barreiras para novas oportunidades (DELPHI, 102:13).

[...] deve ser regida pelo correto balanço entre os aspectos internos e externos (riscos, potencialidades, fraquezas, objetivos, ...) (DELPHI, 104:14).

O conceito que se relaciona com esta propriedade são as “competências essenciais”, que, segundo, Hamel e Prahalad (1995), são o conjunto de habilidades

e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer determinado benefício aos clientes. Por estar pesquisando em uma única área substantiva, poder-se-ia, em uma análise rápida, concluir que as empresas têm competências similares. Entretanto, existem empresas que trabalham apenas com mercado corporativo, outras também com varejo, outras não atuam em telefonia móvel, outras atuam apenas em algumas regiões do país, outras em fornecimento de telefonia apenas por meio de serviço SCM, outras têm foco apenas em telefonia móvel para mercado corporativo, entre outros casos. Isso era esperado por se tratar de uma área substantiva, que tem cerca de 130 empresas com outorgas de telefonia fixa e mais de 400 empresas que ofertam banda larga (ATLAS... 2012). Portanto, em uma análise detalhada, infere-se que cada empresa tem um conjunto de competências essenciais, que podem ser diferentes das outras.

Quando se está em presença de evento, a empresa, ao decidir por desenvolver novo mercado, precisa verificar, rapidamente e assertivamente, se tem as vocações internas, que são um código *in vivo* (citado na fase 2 da pesquisa, DELPHI, 101:8, 102:7, 102:13, 104:14) para responder ao acontecimento. Foi utilizado o termo “vocação interna” para expressar as habilidades e as tecnologias implementadas em produtos ou serviços, prontos para serem oferecidos ao mercado.

Outra opção é a percepção, a partir do evento, de que competências essenciais precisarão ser desenvolvidas para, futuramente, a empresa vir a ter determinada vocação interna para ofertar o produto ou o serviço. Em presença de evento, E08, por ter a vocação interna de atender o mercado corporativo com serviços de qualidade, que é premissa para esse perfil de cliente, optou por se expandir para outras regiões de atuação.

A definição da propriedade “vocação interna”, de “desenvolver novo mercado”, é a verificação se as oportunidades do evento são contempladas pelos produtos e serviços que se caracterizam como vocações internas da empresa.

Análise dimensional (QUADRO 63)

No polo dimensional inferior, a empresa conclui que não tem vocação interna para desenvolver novo mercado.

No polo dimensional intermediário, a empresa conclui que tem vocação

interna parcial para desenvolver novo mercado, portanto, será necessário capacitar-se e buscar recursos.

No polo dimensional superior, a empresa conclui que tem vocação interna para desenvolver novo mercado.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
A empresa não tem vocação interna para desenvolver novo mercado.	A empresa tem parte das competências e dos recursos necessários para desenvolver novo mercado.	A empresa tem vocação interna para desenvolver novo mercado.

QUADRO 63. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE DESENVOLVER NOVO MERCADO – VOCAÇÃO INTERNA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

DNVM – riscos

Serviço significa risco, serviço sempre é risco, por que que sempre é risco? Porque você trabalha com fatores mais difíceis de você administrar. Um produto você sabe, você sabe quanto custa o consumo, quanto custa a mão de obra pra produzir, a infraestrutura, o investimento. Se você vende mais barato você vai sair no prejuízo, se você botar sua margem e conseguir vender você vai ter lucro, simples, um processo linear. Serviços não é linear, porque que não é linear? Porque depende de pessoas, depende de orçamentos, depende de processos depende de controle, depende de um monte de aspectos, até do humor das pessoas (E04, 4:68).

Por que tem risco? Porque você de novo, você está absorvendo a carga do cliente, você transformando custos variáveis em custos fixos para ele, assume uma série de responsabilidades e ônus, de penalidades e tudo mais por parte do cliente. Você assume responsabilidade, por exemplo, da disponibilidade da rede, para que o cliente continue funcionando. E se você não garantir, você é penalizado (E04, 4:155).

Usam brechas da lei para se beneficiar de um custo menor, sempre em cima de tributos, achando um jeito de não pagar recursos de uma forma ou de outra (E08, 8:107).

Os riscos foram citados como fatores a serem considerados no desenvolvimento de novos mercados. Uma das naturezas dos riscos foi citada por E04 (E04, 4:68, 4:155), ao afirmar que uma empresa com cultura de indústria precisou desenvolver a de serviços, de forma coercitiva, pela perda iminente da competitividade. Contudo, produtos são mais fáceis de precificar, visto que, além de a precificação de serviços ser complexa por envolver muitas variáveis, elas não podem ser totalmente controladas (E04, 4:68). A segunda, citada por E08 (E08,

8:107), diz respeito à concorrência em novos mercados nos quais outras empresas têm vantagens, como, por exemplo, redução de impostos, infraestrutura disponível, marca conhecida, entre outros.

A propriedade “riscos”, de “desenvolver novo mercado”, é a verificação de quais são os riscos envolvidos no novo mercado.

Análise dimensional (QUADRO 64)

No polo dimensional inferior, a empresa conclui que os níveis de risco são altos, portanto, não irá desenvolver novo mercado.

No polo dimensional intermediário, a empresa conclui que é possível implementar ações de mitigação de riscos.

No polo dimensional superior, a empresa conclui que os níveis de riscos são aceitáveis.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
O nível de risco é inaceitável.	São possíveis ações de mitigação de riscos	Os riscos são aceitáveis.

QUADRO 64. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE DESENVOLVER NOVO MERCADO - RISCOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

DNVM – forma de entrada na indústria

Houve muita consolidação (E01, 1:20).

Tau com a Gama num processo de fusão recente (E01, 1:22).

Fusão (E01, 1:60).

Na realidade o movimento que ela faz para fora de São Paulo é através da Gama, ela imagina que ela vai pegar mercado com a Gama (E02, 2:9).

[...] nessa época a Lota já tava unificando algumas operadoras, como a BCP e comprando frequências em outras (E05, 5:36).

[...] investiu comprando outras operadoras, então ela comprou frequências aqui no Sul, [...] (E05, 5:49).

[...] em função das parcerias que nos fizemos com as empresas estrangeiras como no caso a Omega, a Sampi, outras empresas da área de satélite que acrescentaram muito (E07, 7:9).

Aí elas vieram assim pra, com tudo, e elas procuraram empresas em função até da legislação eles procuraram empresas pra se consorciar, pra fazer junções, consórcios, coisas desse tipo (E07, 7:13).

É a Americel na verdade ela tava sendo criada então ela praticamente não participou de nada, nada. Ela tava assim contratando pessoas, elas tinham assim só gerentes, não tinham equipe de operação, não tinham supervisores de campo, não tinham (E07, 7:53).

[...] ela teve que se consorciar com uma empresa de fora, no caso se consorciou com a Sampi. É uma empresa que ela detinha na época 80% do comércio de satélites nos Estados Unidos, transmissão de dados via satélites dos Estados Unidos e foi um ganho muito grande pra nós na época em termos de conhecimento, novamente de processos, que eu falei no início [...] (E07, 7:60).

Isso, a Zeta em consórcio com o fabricante dos equipamentos que era a Sampi. Na época ela não podia. Por que a Sampi não entrou direto? Legislação. Na época ela não podia, aqui foi antes de abrir o mercado. Então ela entrou com a gente, pra gente (E07, 7:65).

Porque acho que isso é que tem norteadado o mercado, basicamente aquisição mesmo. A empresa tem crescido por aquisição. A gente pega aí, Psi e Eta tudo isso foi uma grande fusão, a Tau com a Gama... Está passando por um período forte de aquisição aí (E08, 8:26).

Aquisição ou parcerias de empresas. No Paraná, nós usamos basicamente a parceria com a Beta. Com a utilização da última milha, porque a gente não tem rede ainda no Paraná. Começamos a construir agora os primeiros 50km de rede agora. Então, a primeira sai por parceria, fazendo uso de locação ou, enfim, a compra de última milha para depois estabelecer e construir uma rede (E08, 8:28).

O investimento de rede é muito pesado, então a empresa chegar e construir uma rede para depois começar a prospectar esse avanço não vai acontecer. Ou vai acontecer uma aquisição de uma base de clientes ou então com parceria. Então, nunca vai começar do zero, sempre vai começar através de alguma parceria, não vejo outra forma. Pelo menos, no caso da Kappa tem sido assim. A gente entra locando última milha e depois constrói a rede. Quando eu falo aquisição, por exemplo, a rede de São Paulo, a Kappa adquiriu a xxxx, uma antiga empresa de rede muito forte que já tinha lá e a Kappa comprou esta empresa, que hoje é do grupo Kappa, passou a ser do Kappa Telecom. Então, aí foi o caso que aconteceu por aquisição. Não tem como a gente começar sem ter um parceiro para a rede ou uma rede para atender (E08, 8:29).

Acho que capilaridade de rede para nós é uma dificuldade muito grande (E08, 8:48).

[...] traz um impacto muito forte no negócio porque às vezes depende de aquisição, de você conseguir mais capilaridade, mais rede (E08, 8:49).

No caso de Curitiba, é fazer rede própria ou fazer aquisição (E08, 8:74).

Seja pela aquisição ou por construção, porque se você está disposto a investir na cidade e construir a rede, aí passa por percalços mesmo,

Prefeitura, Copel (E08, 8:86).

Então assim esse é um caso, por exemplo, de forte interferência, o outro caso de forte interferência para você pensar, nós aprovamos agora a lei do SeAC, Serviço de Acesso Condicionado. Isso tá permitindo agora aos agentes terem a quarta perna ali do pacote que é a TV a cabo, mas nós sabemos que tem uma preocupação hoje, como é que essas empresas que tão integrando operações, completando o portfólio, vão conviver com a mobilidade em regime privado? Tv a cabo em regime privado? Banda larga em regime privado? (EANATEL, 22:34).

Para desenvolver um novo mercado, a empresa tem como opções aquisição, parcerias com empresas ou construção de rede própria. A aquisição (E01, 1:20, 1:22, 1:60; E08, 8:26), embora onerosa, permite expandir rapidamente a base de clientes (E08, 8:29), ter capilaridade (E02, 2:49; E05, 5:36; E08, 8:26, 8:48, 8:49) e ofertar novos produtos (E02, 2:9; EANATEL, 22:34). A construção da infraestrutura, que pode ser pela passagem de cabos ou compra de faixa de frequências, é demorada, porém permite que a empresa decida as regiões de atuação, a tecnologia e os produtos (E05, 5:49; E07, 7:53; E08, 8:28, 8:74, 8:86). A última opção são as parcerias, que permitem entrada rápida no mercado e têm como vantagem permitir a construção de infraestrutura própria ao mesmo tempo em que há familiarização com o mercado (E08, 8:28, 8:29). Outra vantagem é que nas parcerias ocorrem transferências de tecnologia (E07, 7:9, 7:13, 7:60, 7:65).

A forma de entrada no mercado é tanto uma decisão da empresa quanto um observação dos concorrentes, podendo ser uma dimensão da inteligência competitiva sobre os concorrentes. A verificação de como o concorrente está entrando no mercado permite analisar, fundamentalmente, a velocidade (por exemplo, a construção é demorada) e a competitividade (por exemplo, a parceria pode levar a custos maiores) para ter mais elementos para avaliar o modelo de negócio.

A propriedade “forma de entrada na indústria”, de “desenvolver novo mercado”, é a verificação da melhor forma de entrada no novo mercado.

Análise dimensional (QUADRO 65)

A pesquisa detectou três possibilidades dimensionais, para as quais não há um contínuo dimensional, mas características relacionadas a cada uma.

Polo dimensional possível	Polo dimensional possível	Polo dimensional possível
Parceria	Construção da rede	Aquisição de empresas

QUADRO 65. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE DESENVOLVER NOVO MERCADO – FORMA DE ENTRADA NA INDÚSTRIA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.20. DETERMINAÇÕES

Independentemente da decisão, as determinações recaem sobre os mesmos aspectos: investimento em infraestrutura, fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos, processos: adequação e estabelecimento, problemas internos e requisitos dos profissionais. Os relacionamentos entre as decisões e os aspectos que serão determinados na sequência do modelo estão esquematizados na Figura 25.

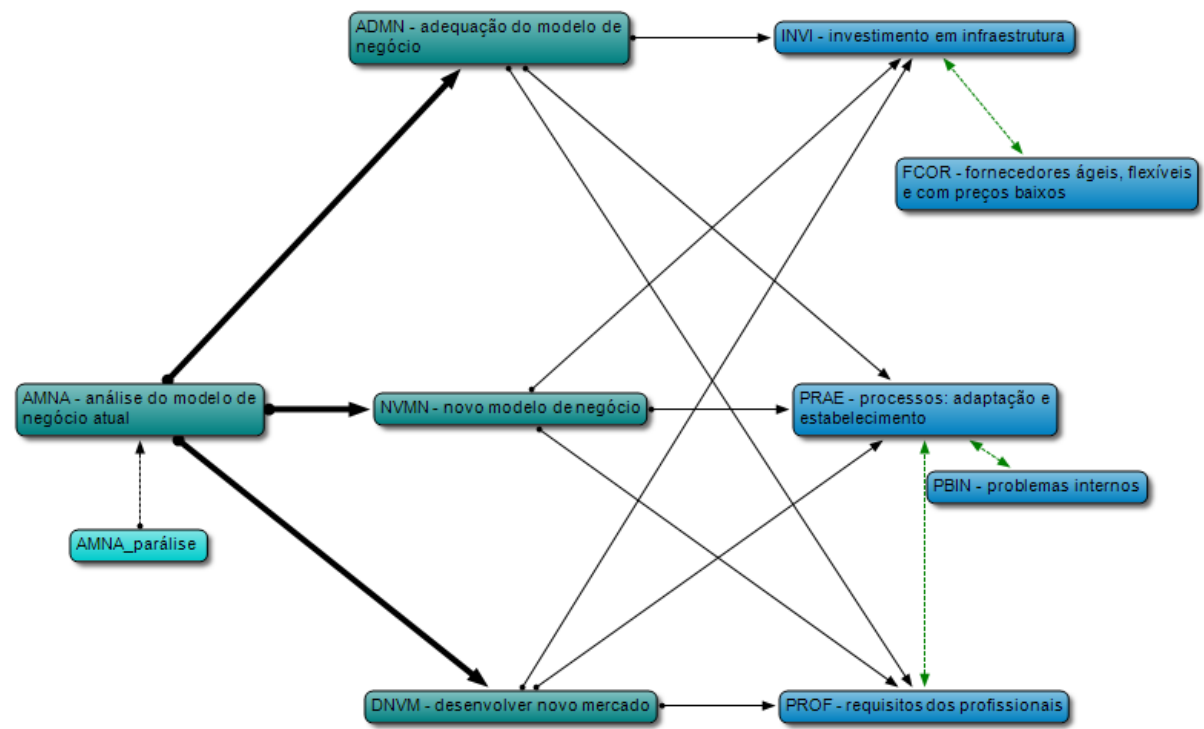


FIGURA 25 – ASPECTOS (DO SUBPROCESSO: DETERMINAR) SUBSEQUENTES ÀS DECISÕES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

As diversas determinações corroboram a proposição 4 desta pesquisa: cada empresa percebe o impacto de um evento ambiental de forma diferente. O Quadro 66 mostra a caracterização descritiva dos aspectos relacionados às determinações.

Aspecto	Entrevistas										Delphi	Total
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10		
Investimento em infraestrutura	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	10
Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos		X	X	X	X				X			5
Processos: adequação e estabelecimento	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	10
Problemas internos		X						X	X	X	X	5
Requisitos dos profissionais	X			X	X	X	X	X	X	X	X	9
Total	3	4	2	4	4	2	2	4	5	4	4	

QUADRO 66. – CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DOS ASPECTOS DO SUBPROCESSO DETERMINAR

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A ordem de apresentação dos aspectos será conforme a quantidade de entrevistas em que estes aspectos foram citados, tendo sido determinada, a partir do Quadro 66, a ordem descrita e comentada no Quadro 67.

Ordem	Aspecto	Análise
1	Investimento em infraestrutura.	Refere-se a uma característica fundamental da área substantiva: ser intensiva em capital.
2	Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos.	Será analisado após “investimento em infraestrutura”, porque se relaciona a esse aspecto.
3	Processos: adequação e estabelecimento.	Na pesquisa foi apontado como um ofensor constante à competitividade. Será analisado em terceiro lugar, porque se relaciona com “requisitos dos profissionais”.
4	Problemas internos.	Será analisado após “processos: adequação e estabelecimento”, porque se relaciona a esse aspecto.
5	Requisitos dos profissionais.	Relaciona-se com “processos: adequação e estabelecimento”.

QUADRO 67. – ORDEM DOS ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NO SUBPROCESSO DETERMINAR

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.21. INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA (INVI)

“[...] não era brincadeira, entrar nesse jogo nosso aqui, tem que ter grana.”

Obs.: O aspecto foi ajustado após a fase 2 da pesquisa.

[...] investir muito dinheiro em rede. Investir em implantação de ERB Implantação de rede e de transição (E01, 1:14).

[...] você hoje não consegue competir se não tiver um investimento sustentável (E02, 2:10).

[...] achei que fico mais fácil pras outras investirem, [...] (E02, 2:12).

Então o nosso movimento é arrumar a rede de xxxx. Nós estamos com uma tecnologia nova, nós temos alguns milhões aqui, ela tem uma rede e eu não consigo atender com maior velocidade. É um investimento extremamente grande pro mercado que eu atendo hoje, entendeu? Não precisava de uma rede deste tamanho, não é isso, pra esse mercado. Olha isso não foi muito analisado, vou por a rede, agora eu vou ver o que que eu faço com essa rede, agora eu achar, vou ter que vender dentro dessa rede. E uma empresa convencional jamais faria isso (E02, 2:44).

Coisas, aí eu preciso compatibilizar. Preciso fazer do limão uma limonada, a gente tá indo pra todos os municípios do xxxx até o ano que vem, então tem que ver aí dois, três, quatro anos. Vou devagarzinho lá. Mas faço um investimento gigantesco pra fazer isso e pra ganhar por exemplo a minha estratégia de venda nesta cidade: nenhuma.. Não tenho força de venda. Então eu chego na cidade, já chego na cidade, viro as costas e vou embora (E02, 2:47).

Houve claramente uma, uma, um nível investimento reduzido. Na Psi como um todo, não só aqui. Ai você vê, aí você vê assim sem grades movimentos de participação em editais em leilões, e tal (E02, 2:64).

[...] porque elas não conseguiam ter bons preços então assim chegou um momento que eles disseram assim “ok o que que vamos fazer aqui? Vamos ter que trocar essa rede”. Em 2006 a Gama fez aquele investimento enorme, que foi exatamente colocar um paralelo, fazer um *overlay* de uma rede GSM, encima de uma CDMA, expandindo o investimento. Exatamente porque, procurando melhorar a eficiência nessa parte e acho que para poder vender mais e tal poder concorrer melhor com os planos de quem vinha com rede GSM, valores melhores, mais competitivo (E05, 5:44).

Invés de dar um som de ocupado. Agora isso voltaria, teria que ter um investimento em infra, não só no *call center*, agora em toda a planta instalada (E06, 6:101).

Gama, ela trabalha pesado em expandir a rede porque tá já sobrecarregada a rede deles (E09, 9:79).

O conceito teórico que se aproxima desse aspecto é a expansão da capacidade. Porter (1986), com foco na indústria, preocupa-se, principalmente, em advertir os gestores sobre o excesso de capacidade e sugere a estratégia preemptiva para realizá-la. Contudo, a área substantiva tem algumas características que impedem que os estudos de Porter sejam aplicados completamente. Uma das premissas é ser intensiva em capital, logo, independentemente dos eventos, o investimento deve ser sustentável (E02, 2:10, 2:47; E06, 6:101). Assim, o planejamento estratégico irá, seguramente, contemplar a expansão da capacidade. Entretanto, em presença de evento, pode ser necessário rever os montantes, aumentando-os ou redirecionando-os (E01, 1:14; E02, 2:12, 2:64; E05, 5:44).

A outra premissa da área é a utilização de padrões tecnológicos modernos, escolhidos de um conjunto restrito implementado em países desenvolvidos. Essa premissa é impulsionada pelo ciclo tecnológico curto e limitada pela defasagem, que, atualmente, é de 1 ano. Assim, as decisões de investimento terão alguns parâmetros de sucesso mercadológico testados em outros países, expressos nesta pesquisa pelo aspecto “modelos de negócios em mercados desenvolvidos” (obs.: esse aspecto foi eliminado na fase 2).

Por fim, a demanda na área substantiva tem previsão de aumento exponencial em função: (1) de ainda não ter ocorrido a universalização de acesso à internet e à TV por assinatura, portanto, há um contingente de clientes que entrará no mercado e (2) de as aplicações e de os clientes demandarem velocidades cada vez mais altas de acesso à internet (SANGAM, 2012). Portanto, o excesso de capacidade é algo improvável no momento e as estratégias de preempção podem capturar as demandas momentâneas, mas não desencorajará os concorrentes (E02, 2:44; E09, 9:79).

O que pode ocorrer em relação ao excesso de capacidade é a migração de preferência de um produto para outro. Como o que foi relatado por E08: as receitas migraram da telefonia fixa para a móvel, todavia, a empresa direcionou a capacidade ociosa para o mercado corporativo.

A definição de “investimento em infraestrutura” são as determinações, a partir do evento, para direcionar esses recursos para produtos de maior demanda, para novas regiões de atuação e/ou para cumprir exigências em respostas aos acontecimentos. Devem também ser considerados o investimento em rede de suporte e o tempo para a infraestrutura tornar operacional.

5.21.1 INVI – relevância

Segundo Porter (1986), a expansão da capacidade é uma das decisões estratégicas mais significativas enfrentadas pelas empresas, quer seja medida em termos de montante de capital envolvido ou em termos de complexidade do problema de decisão. Adicionalmente, por serem, em sua maioria, grupos estrangeiros, eles precisam balancear o envio de dividendos às suas matrizes com

os investimentos (MACHADO, 2012b; MIRAN, 2012), logo, o investimento precisa considerar o mínimo de conflito entre *stakeholders*.

E ondas, ou, eu até falo um pouco mais, eu uso um pouco mais a palavra ondas, pro porque expressa a tendência, às vezes a intuição que agente tem que tendência é um negocio que vai continuar , mas não é, é passageira, a tendência e nisso é mais uma onda, ela tem o pico e depois cai, então eu falo muito em ondas, por exemplo a onda do GSM já foi. Depois veio a onda do 3G, agora vai ter a onda do LTE. Esses são eventos tecnológicos, você consiga expressar como ondas, mas também consiga fazer a mesma análise como você tá levantando, ou outra coisa que vai ser a onda da convergência do *quadruple play*. Tá tendo uma onda forte de banda larga, que é a onda atual e existe outra (E01, 1:122).

[...] cenários, e uma vez definidos vão perdendo aos poucos o impacto sobre a geração de um novo negócio, como a definição do padrão 4G, ou a quem será concedida a banda para SMP, etc (DELPHI, 104:10).

A complexidade, para a qual Porter chama a atenção, é percebida por alguns fatores: (1) a determinação só ocorre após a análise do modelo de negócios atual, considerando vários aspectos; (2) o momento (*timing*) de chegada ao mercado precisa considerar as ondas (conforme E01, 1:122; DELPHI, 104:10, advertiram), pois a cada fase há um padrão tecnológico recomendado, que permite a otimização do custo-benefício nos investimentos; (3) as questões da operacionalização que incluem as autorizações em órgãos públicos, a disponibilidade de equipamentos em estoque, a infraestrutura de engenharia civil e as metas impostas pela agência reguladora; (4) a escolha de uma tecnologia de ponta, que implica baixas despesas operacionais, mas com altas despesas de capital, terá preços iniciais maiores e apenas os usuários “inovadores” ou “adotantes precoces” estarão dispostos a pagar por ela. Com isso, enquanto não ocorre a massificação dos serviços, parte da infraestrutura ficará ociosa; (5) os investimentos podem ser por imposição da legislação, logo, não estavam previsto; e, por fim, (6) por mais que os produtos tenham escalabilidade (expansões posteriores por meio de adaptações simples), um investimento mínimo (porém considerável) inicial deverá ser realizado. Assim, mesmo a infraestrutura estando operacional, o investimento não se paga em curto prazo, só ocorrendo com a massificação da ocupação da rede.

5.21.2 INVI – aspectos complementares

Como os investimentos ocorrem em ondas e, em alguns casos, existem metas com prazos iguais para todas as empresas, é comum que as empresas invistam nos mesmos padrões tecnológicos. As informações são facilmente obtidas devido à defasagem tecnológica e ao acesso aos fornecedores.

O desafio é transformar equipamentos e padrões tecnológicos em produtos e serviços de interesse para os clientes brasileiros, que têm características demográficas e socioeconômicas diferentes dos países nos quais foram testados.

5.21.3 INVI – propriedades

Foram detectadas três propriedades, sendo uma de expansão de capacidade (região de atuação) e dois fatores intervenientes (suporte e tempo operacional) (FIGURA 26).

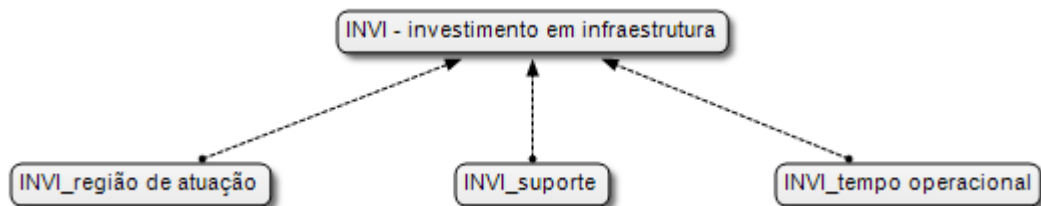


FIGURA 26 – INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA – PROPRIEDADES
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

INVI – região de atuação

[...] corrida pra conseguir ampliar cobertura e buscar mercado [...] (E01, 1:5).

[...] a cobertura vai mostrar o grau de investimento que cada um fez (E01, 1:30).

[...] cobertura se ampliou muito rapidamente (E01, 1:31).

[...] elas tem que ter uma cobertura equivalente ao que já tava (E01, 1:75).

É, não sei se foi aproveitar ou não, mas a Lambda seguramente continuou

com seus planos de expansão. A Lambda teve um plano agressivo de ir para, para o Rio de Janeiro, para São Paulo, já tinha ido para o Espírito Santo, no Nordeste, e continuou (E02, 2:6).

[...] vamos dar o exemplo da Tau pra Gama, ela tem uma clara estratégia de usar a Gama pra expandir sua rede (E02, 2:39).

Coisas, aí eu preciso compatibilizar. Preciso fazer do limão uma limonada, a gente tá indo pra todos os municípios do Paraná até o ano que vem, então tem que ver aí dois, três, quatro anos. Vou devagarzinho lá. Mas faço um investimento gigantesco pra fazer isso e pra ganhar por exemplo a minha estratégia de venda nesta cidade: nenhuma.. Não tenho força de venda. Então eu chego na cidade, já chego na cidade, viro as costas e vou embora (E02, 2:47).

A Anatel estabelece metas e cada vez mais as empresas tem que se empenhar pra atender, quando acontece isso os exploradores de serviço contratam os fornecedores e os fornecedores é que acabam tendo que executar. O marco regulatório da Anatel, basicamente ela faz a venda de uma licença, uma concessão e existe lá um prazo pra essa execução. Um prazo pras empresas passarem efetivamente isso pra ela, sob pena de perda do investimento feito, então esse é um marco específico, então é (E09, 9:14).

Hoje a lota ela tem mais volume em termos de novas coberturas, cidades pequenas e tudo mais (E09, 9:78).

Hoje, a gente, a Épsilon vende pra lota pra fazer novos, novas cidades, de baixo atendimento, baixa demanda (E09, 9:80).

Isso é meta da Anatel é cobrir cidades, não sei o que. Porque que também tem mais uma meta a ser atendida de cobertura de cidades, então cada operador desse tem a sua meta lá de atendimento, por isso que os prazos não* se apertam o marco regulatório que define desde o início que quando se vende algo tem que atingir. Se não atingir tem multa, pode perder licença, então é (E09, 9:81).

Além do atendimento ao contínuo aumento da demanda, o outro motivo frequente para o investimento em infraestrutura foi a expansão para as novas áreas de atuação (E01, 1:5, 1:30, 1:31, 1:75; E02, 2:6, 2:39, 2:47; E09, 9:14, 9:78, 9:80, 9:81), um fator de oportunidade de aumento de receita.

A definição da propriedade “região de atuação”, do aspecto “investimento em infraestrutura”, é a ação de investir em infraestrutura com objetivo de atender novas áreas geográficas.

Análise dimensional (QUADRO 68)

O polo dimensional inferior refere-se aos eventos, normalmente de regulação, nos quais são implementadas as políticas de universalização para que as

empresas invistam em regiões de menor interesse econômico.

O polo dimensional intermediário ocorre para eventos que não envolvem expansão geográfica.

O polo dimensional superior acontece quando os eventos ampliam as oportunidades de investimento em novas regiões economicamente atraentes.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Com o evento é possível investir em novas regiões, porém elas não são economicamente atrativas.	Para atender o evento não é necessário investir em infraestrutura em novas regiões.	Com o evento, é possível investir em novas regiões, que são de interesse da empresa.

QUADRO 68. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA – NOVAS REGIÕES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

INVI – suporte

Infraestrutura de suporte são os equipamentos e os sistemas que compõem a rede (os termos técnicos são *backbone* e *backhaul*), porém não são os envolvidos diretamente na entrega do produto ou do serviço ao cliente.

Mas tá fazendo muito investimento em rede de acesso, passando rede nas capitais, fazendo investimento que até então não fazia, na época da privatização, foi pro mercado, que é agressiva também (E02, 2:8).

[...] até incentivou um pouquinho a construir, por exemplo no caso da Chi (E02, 2:13).

[...] pior, e pior é que eu chego com transmissão, aí preciso fazer a rede de acesso. Aí se eu não crio uma rede de acesso o cara, o primeiro que comprar lá, vai ter que pagar um acesso gigantesco e aí vai ficar caro pra ele. Então... primeiro o que agente fez foi estabelecer uma franquia estendida que assumiu a parte da rede (E02, 2:48).

[...] comprou a Rô então pra poder *backbone* e ter uma abrangência maior (E02, 2:54).

No começo diziam que o core das SMPs era só a ERB, porém o tempo mostrou que as empresas que se tornaram altamente competitivas são aquelas que investiram em infra própria desde o começo (E03, 3:23).

Backhaul, quer dizer o suporte, ou seja, para atender o evento precisar ver se existe equipamentos para fazer o suporte. Se existe infraestrutura para suportar a nova tecnologia (E03, 3:27).

Sigma comprou o *backbone*, que era o que interessava da Rô (E04, 4:90).

A falta de investimento em equipamentos de suporte, embora não se trate de infraestrutura para disponibilizar canais aos clientes (o que poderia ser considerado o núcleo, *core business*, da empresa), enfraquece a médio prazo a competitividade da empresa. Isso corre pelos motivos: (1) redução na confiança dos clientes, que passam a ter a percepção de uma empresa de baixa qualidade, levando à migração (lenta) para outras operadoras e (2) para enfrentar um evento a empresa precisa investir e se não tiver infraestrutura de suporte, despenderá mais recursos financeiros porque os investimentos serão maiores.

O elemento restritivo de o investimento em infraestrutura de suporte ser uma rotina é o fato de ela não impactar diretamente no aumento do lucro. Porém pode vir a ser o gargalo da implantação de uma nova tecnologia, porque se não estiver adequada, a empresa precisará investir na nova tecnologia e na infraestrutura (o que pode ficar pesado tanto financeiramente quanto em termos de disponibilidade de equipe), visto não adiantar a ligação com o usuário estar preparada se não houver capacidade dos equipamentos de suporte (E02, 2:8, 2:13, 2:48, 2:54; E03, 3:23, 3:27; E04, 4:90).

A definição da propriedade “suporte”, do aspecto “investimento em infraestrutura”, é a ação de investir também em equipamentos e aplicativos que darão suporte à passagem da nova tecnologia e condições da demanda de os clientes crescerem sem reduzir o nível de serviço acordado.

Análise dimensional (QUADRO 69)

O polo dimensional inferior evidencia um erro do planejamento tradicional que não previu investir em infraestrutura de suporte e, para atender o evento, deverá despender recursos para compatibilizar a capacidade à demanda.

O polo dimensional intermediário ocorre para eventos que não impactam em infraestrutura de suporte.

O polo dimensional superior evidencia que o previsto no planejamento tradicional para investimento de infraestrutura de suporte é suficiente para responder ao evento, portanto, não são necessários dispêndios adicionais.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
A infraestrutura de suporte atual não atende o aumento da demanda; portanto, será necessário investir tanto na rede do produto central (<i>core business</i>) quanto em suporte.	O evento não impactou na infraestrutura de suporte.	O investimento em infraestrutura de suporte está dentro do esperado no planejamento.

QUADRO 69. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA – SUPORTE

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

INVI – tempo operacional

[...] corrida pra conseguir ampliar cobertura e buscar mercado (E01, 1:5).

Uma teve que correr pra poder se modernizar, pra manter a base de clientes (E01, 1:10).

[...] 5 a 6 meses é suficiente. Porque foi este o tempo que levou para fazer a troca CDMA - GSM e implantar o 3G e continuou competitiva. A cada troca de tecnologia troca-se todos os equipamentos (E03, 3:30).

Porque leva um tempo para fazer isso... Agora que conseguiu a autorização na Prefeitura. Está fazendo as caixas de emenda, colocando os acessos aos prédios... não está por tempo operacional, mesmo (E08, 8:93).

[...] exercer um trabalho no ritmo que era necessário [...] (E09, 9:33).

Mas era muito importação de equipamentos, falta de equipamentos, aí já não era mais serviço. Aí prazo não tem muito o que, não tava aqui disponível, desembaraçar a receita e tudo mais (E09, 9:55).

[...] é ter equipamento. Ao contrário do que a empresa perdeu o contrato porque não tinha equipamento. A Épsilon tinha muito equipamento, tinha muito (E09, 9:64).

Isso é meta da Anatel é cobrir cidades, não sei o que. Porque que também tem mais uma meta a ser atendida de cobertura de cidades, então cada operador desse tem a sua meta lá de atendimento, por isso que os prazos não* se apertam o marco regulatório que define desde o início que quando se vende algo tem que atingir. Se não atingir tem multa, pode perder licença, então é (E09, 9:81).

[...] porque o cronograma, o espaço que tinha ali ficou todo encavalado e o pessoal conseguiu fazer o que era possível, [...] (E10, 10:17).

Não sobre o modelo, mas sobre uma das perguntas anteriores, pois pela concentração de fornecedores de equipamentos de rede, dificilmente se obterá agilidade necessária para atender antecipadamente necessidades previstas ou percebidas no mercado (DELPHI, 101:7).

Capacidade de *delivery* (interna e externa) considerando o *market share* dos *vendors* no mercado e prazo para atendimento às metas, principalmente regulatórias. Impacto nos custos operacionais (DELPHI, 102:15).

Com a ação do investimento é necessário considerar que existe um tempo para a rede poder estar operacional, visto ser necessário considerar a capacidade dos fornecedores, a disponibilidade dos profissionais e os trâmites junto a órgãos públicos para solicitação de alvarás e autorizações (E03, 3:30; E08 8:93; E09, 9:55, 9:64) e, por fim, considerar a sincronização de todos os fatores. No período de implantação, a rede apresentará apenas custos.

Portanto, a esta propriedade é necessário associar a exigência da rapidez, que vem se acelerando a cada implantação de novo padrão tecnológico, motivada pelos aspectos: (1) menor tempo operacional, que significa que a infraestrutura deixa de ser custo e passa a ser rendimento; (2) chegada antes ao mercado, que confere à empresa vantagem competitiva. Isso ocorre porque mesmo com a portabilidade, a troca de operadora não é um processo simples para os clientes; (3) os descontos nas licenças de faixa de frequência só ocorrem se os prazos forem cumpridos; e, por fim, (4) para a empresa, em alguns casos, permite a oferta de produtos com preços menores ou com maior margem de lucro. Isso ocorre porque ter infraestrutura própria, embora tenha o dispêndio de investimento, é a forma de menor custo para a oferta de produtos (E01, 1:5, 1:10; E09, 9:33, 9:81; E10, 10:17; DELPHI, 101:7, 102:15).

Com isso, há uma constante ação para rever os processos (representados pela propriedade “rapidez” do aspecto “processos: adequação e estabelecimento”) e capacitar os profissionais para utilizar métodos que permitam a aceleração dos prazos (representada pela propriedade “metodologias” e “competências e treinamento”, do aspecto “requisitos dos profissionais”).

A definição da propriedade “operacional”, do aspecto “investimento em infraestrutura”, é a ação de aplicar processos de otimização para tornar a infraestrutura operacional no menor intervalo de tempo possível.

Análise dimensional (QUADRO 70)

O polo dimensional inferior ocorre pela parálise ou por problemas com os recursos envolvidos, portanto, não será possível tornar a rede operacional no tempo necessário. Dessa forma, deverão ser implantadas ações de mitigação de riscos.

O polo dimensional intermediário ocorre quando com o uso de processos de otimização será possível tornar a rede operacional dentro de prazo necessário.

O polo dimensional superior é uma proposta para fechar o contínuo dimensional, porque é pouco provável que não exista pressão pela aceleração dos prazos. Refere-se a eventos que não envolvem processos de otimização ou cujos prazos são longos, portanto, podem ser cumpridos com facilidade.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
O tempo para a infraestrutura tornar-se operacional compromete a competitividade.	Com a otimização o tempo para a infraestrutura tornar-se operacional permitirá manter a competitividade.	O tempo para a infraestrutura tornar-se operacional não impacta na resposta ao evento.

QUADRO 70. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA – TEMPO OPERACIONAL

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.22. FORNECEDORES ÁGEIS, FLEXÍVEIS E COM PREÇOS BAIXOS (FCOR)

A parte de fornecedor sem dúvida, o preço deles, eles são muito agressivos, então isso é... É meio gritante (E02, 2:25).

Fornecedores: mudaram os fornecedores, os estrangeiros entraram e eles tem o mesmo ritmo das operadoras. Conclui-se que o ritmo rápido de implantação só é possível porque os fornecedores são ágeis. E os equipamentos xxxx dão menos defeitos que os xxxx. Tanto que trabalharam meses, quando da implantação, sem sobressalentes e não tiveram problemas (E03, 3:4).

[...] um fornecedor que me, que tenha um menor custo, um serviço, um serviço de manutenção mais (E05, 5:14).

[...] quando a Gama quis trocar a rede deles para GSM, e eles não tiveram alternativa que não apostar num cara que eles não conheciam. Que era Épsilon, nesse caso (E05, 5:80).

[...] os fornecedores atuais, não conseguiam realmente chegar no preço (E05, 5:82).

Então eu acho o seguinte, que o oposto o impacto acho que exatamente o oposto o impacto aconteceu, ela tentou quando ela entrou já inicialmente falei, quando ela entrou ela quis fazer o negócio dela aqui no Brasil mais ou menos como ela faz na xxxx... De uma maneira atropelada, de uma maneira que eles chamam de *customer oriented* então. Aí assim sei lá o cara tá aqui no, o cara tá aqui é o diretor, mas aí começou a pegar fogo num projeto que tá ali no pico do projeto aí tem que movimentar, você movimenta praticamente todo mundo para lá (E05, 5:88).

[...] sem processo, mas de uma maneira mais ágil [...] (E05, 5:98).

[...] agilidade grande, por exemplo, ano passado, como eu te falei é impressionante, por exemplo, você chegava a ver, continua com a mesma filosofia *customer oriented* (E05, 5:101).

[...] essa filosofia não acaba, [...] (E05, 5:102).

[...] você vá para campo, vai olhar o que tá acontecendo [...] (E05, 5:103).

[...] “escuta esses materiais, aí incluem duas placas no modelo tal porque faltou no outro site lá” tá beleza, resultado o cara vai lá incluía e mandava (E05, 5:106).

[...] a gente não trabalha para o sistema, ele tem que trabalhar com a gente e disso eles entendem bastante (E05, 5:112).

[...] vender preço lá embaixo [...] (E09, 9:9).

Então assim a empresa entendeu que naquele momento ele precisava mostrar serviço pra entrar definitivamente, uma coisa é você fazer uma venda com um produto pequeno, uma primeira venda. “Beleza vou te dar uma chance”, outra coisa é continuar vendendo depois disso é um segundo momento, um segundo (E09, 9:44).

Então a empresa perdeu por prazo, não atendia os prazos, sabe as empresas. Hoje em dia quando a empresa compra sempre existe compromisso assinado e tem que cumprir. Então assim, a empresa em determinado momento abriu que não ia conseguir cumprir o prazo. Mais do que depressa a loja disse “então você vai embora e você entra aqui e vamos cumprir o prazo agora” (E09, 9:52).

[...] é ter equipamento. Ao contrário do que a empresa perdeu o contrato porque não tinha equipamento. A Épsilon tinha muito equipamento, tinha muito (E09, 9:64).

Já entrou já com um preço lá embaixo, começou encaixar venda, venda, venda, cada vez chegava mais (E09, 9:67).

[...] a primeira excelente notícia pro cliente é “o que você precisa eu tenho se você precisar, te entrego amanhã”. Então isso brilhava os olhos de qualquer mercado, de qualquer, como que é, comprador hoje (E09, 9:68).

[...] competindo com a Épsilon de forma alguma. Muito agressivos, muito agressivos, não só no valor (E09, 9:91).

Conforme E03 (E03, 3:4) advertiu, o ritmo de investimento só pode ser acelerado por parte das operadoras, porque entraram no mercado fornecedores capazes de acompanhá-las na mesma velocidade (E09, 9:91). Adicionalmente, por serem empresas entrantes no país, ofereceram preços mais baixos que os praticados pelos fornecedores tradicionais (E02, 2:25; E05, 5:14, 5:80, 5:82). Essa

prática, conforme E09 (E09, 9:44), foi importante para garantir a primeira venda, porém a continuidade de fornecimento ocorreu porque houve demonstração de comprometimento por parte das novas empresas.

A denominação do aspecto (aparentemente simplista e que soa como uma solução óbvia) é uma forma de diferenciar os fornecedores tradicionais dos que são capazes de acompanhar o ritmo acelerado de implantação requerido pelo aumento da concorrência. Esses novos fornecedores caracterizam-se por terem: (1) preços baixos em produtos e serviços (E09, 9:9, 9:67); (2) agilidade para fornecer equipamentos na quantidade necessária e em prazos curtos (E09, 9:52, 9:64, 9:68); e (3) flexibilidade para alterar pedidos de fornecimento se o cliente tiver detectado necessidade de ajustes no projeto original (E05, 5:88, 5:106). O termo utilizado por um dos entrevistados foi “*customer oriented*”, porém não foi adotado esse código *in vivo* pelo uso do idioma estrangeiro (E05, 5:88, 5:101, 5:102).

Com frequência, os fornecedores tradicionais não são capazes de se transformar porque: (1) estão com sistemas de produção e pedidos estabelecidos, os quais impedem alterações não planejadas e aumento na velocidade de produção (E09, 9:52) e (2) a capacidade instalada não pode ser rapidamente aumentada. Conclui-se que trabalham para seus sistemas e não orientados aos clientes (E05, 5:98, 5:103, 5:112). Como o investimento em infraestrutura depende dos fornecedores, esses aspectos são associados.

A definição do aspecto “fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos” é a ação relacionada ao investimento em infraestrutura de selecionar fornecedores com agilidade (capazes de entregarem rapidamente) e com flexibilidade para permitir mudanças nas especificações iniciais e preços acessíveis.

Análise dimensional (QUADRO 71)

O polo dimensional inferior ocorreu na pesquisa, normalmente, referindo-se a fornecedores que têm sistemas de produção rígidos (sem flexibilidade para mudar configurações), nos quais o fornecimento de um parafuso segue os mesmos trâmites de equipamentos completos ou aqueles que são os únicos capazes de entregar a solução necessária. Como os equipamentos são os principais insumos de uma operadora, a existência apenas de fornecedores com esse perfil prejudica a resposta ao evento.

O polo dimensional intermediário refere-se aos perfis de fornecedores que

atendem as necessidades de preços baixos, flexibilidade e agilidade, porém são novos no mercado ou no país. Nessa situação, a empresa precisa considerar ações de mitigação de riscos.

O polo dimensional superior ocorre quando é possível selecionar fornecedores com perfis capazes de acompanhar os requisitos das operadoras na resposta aos eventos.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Para atender o evento, os fornecedores possíveis não são ágeis, flexíveis e com preços baixos.	É possível selecionar fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos, porém precisam ser considerados os riscos.	É possível selecionar fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos.

QUADRO 71. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE FORNECEDORES ÁGEIS, FLEXÍVEIS E COM PREÇOS BAIXOS
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.22.1 FCOR – relevância

Fornecedores: mudaram os fornecedores, os estrangeiros entraram e eles tem o mesmo ritmo das operadoras. Conclui-se que o ritmo rápido de implantação só é possível porque os fornecedores são ágeis. E os equipamentos xxxx dão menos defeitos que os xxxx. Tanto que trabalharam meses, quando da implantação, sem sobressaltos e não tiveram problemas (E03, 3:4).

Quer dizer, ela pode até ter o problema, mas ela vai ter um, pelo menos um retorno financeiro disso, de alguma forma (E04, 4:93).

Você que estava lá na indústria você vai concordar comigo, e acho que a gente pensou pouco na indústria nacional e eu conversava muito isso com xxxx, com xxxx, xxxx e outros conselheiros na época, e a gente entende, o problema dos caras é que eles tinham que focalizar em alguma coisa (EANATEL, 22:15).

Fornecedores também é algo que está fora de controle para a maioria das empresas, salvo aquelas com muito poder de mercado e forte capacidade de negociação (DELPHI, 104:4).

[...] incluindo na estratégia mecanismos e decisões da administração para compensar as falhas de fornecedores, além de incluir também a ponta da entrega (DELPHI, 104:6).

Como o produto dos fornecedores de equipamentos e de aplicações é um insumo importante para as operadoras, tradicionalmente o poder de negociação

estava com os fornecedores (PORTER, 1986). Contudo, com as novas regras do ambiente institucional, as empresas precisaram de fornecedores que trabalhassem no mesmo ritmo que elas, logo, o controle de quando, quanto e como serão ofertados os produtos aos clientes precisa ser das operadoras. Portanto, precisarão correr o risco de selecionar fornecedores pouco conhecidos no mercado (E03, 3:4; DELPHI, 104:6), porém, para se proteger de problemas, instituíram cláusulas de risco solidário (E04, 4:93). A Anatel reconhece que o modelo instituído trouxe prejuízo para as indústrias nacionais, porém era necessário um foco que foi o do atendimento da demanda (EANATEL, 22:15).

Existem situações em que não é possível ter os fornecedores ideais, pois podem ser requeridos sistemas específicos com tecnologia de ponta que poucos têm condições de fornecer. Isso representará restrição à competitividade, sendo também necessário determinar estratégias para contornar a situação (DELPHI, 104:4, 104:6).

5.22.2 FCOR – aspectos complementares

Com o tempo no país e o crescimento da base instalada, os fornecedores tendem a implantar sistemas de controle e a agir como fornecedores tradicionais (POSSEBON, 2012a). Isso ocorre impulsionado também pelo ambiente institucional brasileiro, que tem legislações tributária e trabalhista complexas. Portanto, as operadoras deverão apostar, com frequência, em fornecedores entrantes.

As limitações de selecionar fornecedores novos é o desconhecimento se os equipamentos funcionarão por décadas, sem apresentar defeitos frequentes (PAIVA; POSSETI, 2009). Mas, devido à defasagem tecnológica, é possível monitorar o desempenho dos fornecedores nos demais países e ter uma noção de como é o desempenho dos equipamentos.

5.23. PROCESSOS: ADEQUAÇÃO E ESTABELECIMENTO (PRAE)

“[...] o pessoal pensou que era mais do mesmo.”

Obs.: O aspecto foi ajustado após a fase 2 da pesquisa.

Processo é um ciclo composto de atividades predefinidas com o objetivo de receber na entrada informações ou produtos e entregar na saída um resultado previsto (OFFICE..., 2001). O conceito teórico que se aproxima do aspecto “processos: adequação e estabelecimento” é a inovação em processos, que, segundo a OECD (2005), é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, em sistemas, em equipamentos e/ou em aplicativos.

Como a área substantiva é SIC, o aspecto imbrica inovação em produtos/serviços e processos, incrementais e radicais. Essa situação é prevista pela OECD (2005) ao citar que há obscuridade entre produtos/serviços e processos, bem como deve ser considerado que a inovação em serviço tende a ser um processo contínuo, consistindo de uma série de mudanças incrementais.

Que eu percebo assim, que teve uma briga interna lá, quem manda, quem não manda (E02, 2:63).

Por exemplo, em certas ocasiões a gente tinha problemas com determinada aplicação, e era causada por um procedimento incorreto dos agentes, dos atendentes. O que que a gente fazia? Ia, lá reunia os líderes dessas pessoas e fazia com que repassagem estas informações de procedimento, treinamento. Isso acontecia dava um efeito imediato, só que passava-se algum tempo voltava a ocorrer. Então analisava-se novamente e tal, era a mesma causa, então fazia novamente, esse trabalho, melhorava. Então era um trabalho contínuo devido a essa falta de retenção das pessoas (E06, 6:19).

Você soma, soma, soma, faz o negócio, vê que é um negócio bom para a empresa, a hora que bota numa planilha financeira, não vira. Porque tem uma série de proteções tão grande que acaba não dando certo o negócio. Eu acho que tem tanta gente que fez coisa errada no passado, que o financeiro das empresas vai se protegendo de uma maneira tão grande que acaba tornando inviável o negócio. Não sei se ficou claro para você. Então, às vezes "mas, para que botei esse custo, aqui?". Não, mas tem que botar, porque pode ocasionalmente acontecer (E08, 8:71).

As alterações para esta pesquisa decorreram da constatação de que os processos, da forma como estavam, responderam de forma inadequada (E02, 2:63; E06, 6:19; E08, 8:71) aos eventos. Um dos motivos para as respostas inadequadas decorre da resistência às mudanças. Por mais que a área substantiva seja

automatizada, boa parte dos processos ainda é conduzida pelos profissionais (POSSEBON, 2009). Portanto, as mudanças de processos vão encontrar resistências dos profissionais, assim, ambos os aspectos são associados e precisam ser conduzidos em paralelo para que se obtenham resultados positivos.

A definição do aspecto “processos: adequação e estabelecimento” é a determinação de quais e como os processos (incluindo os sistemas e as metodologias) serão adaptados, estabelecidos e/ou integrados para torná-los rápidos, reduzir custos, aprimorar o posicionamento e a logística de entrega ao cliente.

5.23.1 PRAE – relevância

Nesta pesquisa, a inadequação dos processos resultou: (1) em perda de tempo (E10); (2) aumento dos custos (E05, E09, E10); (3) comprometimento da imagem da empresa (E05, E09); (4) inviabilização de aquisição de clientes (E08); e (5) desperdício de investimento pontual (E06). O mau uso do tempo fez a empresa perder o prazo das metas, correndo, portanto, risco de multas. O aumento dos custos resultou em redução de lucratividade, porque não representam valor aos clientes, que não aceitariam o repasse.

[...] quando ela entrou já inicialmente falei, quando ela entrou ela quis fazer o negócio dela aqui no Brasil mais ou menos como ela faz na xxxx (E05, 5:142).

Impactos políticos internos e força das matrizes de empresas multinacionais, que muitas vezes vivem outro mercado, mas exercem pressões de padronização para todos os mercados em que atuam (DELPHI, 102:17).

Ao implantar processos para controlar a produção e atender a legislação do Brasil, a empresa tornou-se momentaneamente morosa e com flexibilidade reduzida, aproximando-se do modelo de trabalho dos fornecedores tradicionais, comprometendo a percepção dos clientes de empresa ágil e flexível. Nessa situação, explicada por E05 (E05, 5:142) e Delphi (DELPHI, 102:17), percebe-se que

faltaram uma análise detalhada do ambiente institucional do país (independente de qualquer evento) e, na sequência, uma adaptação dos processos a essas características em vez de reproduzir um modelo aplicado em um país com cultura e legislação distintos do Brasil.

A inviabilização de aquisição de clientes ocorreu porque as premissas do setor financeiro seguiram um padrão da empresa, sendo que, em algumas situações, ela é entrante e precisa aplicar estratégias compatíveis com esse posicionamento.

Por fim, o desperdício do investimento pontual trouxe à tona duas situações que contribuíram nos demais casos para que os processos apresentassem respostas insatisfatórias aos eventos. A primeira é a consideração ao mesmo tempo de ações nos processos e com os profissionais. Por esse motivo, no modelo da pesquisa, os aspectos são associados. A segunda situação é a não integração dos processos e das áreas, a qual ocorre, normalmente, porque os profissionais têm visão parcial ou não conhecem o planejamento estratégico, resultando em processos incompletos e errados.

Com a ocorrência de um evento, as empresas entram em parálise e quando, finalmente, saem e concluem a análise do modelo de negócios atual, pode restar pouco tempo para uma resposta satisfatória ao acontecimento. Porém mudanças requerem tempo para definir, para implantar (sistemas, aplicações e procedimentos) e, eventualmente, para mudar o perfil dos profissionais, além de envolver custos com adequações de aplicações, hardware e treinamento dos profissionais.

5.23.2 PRAE – aspectos complementares

O desafio deste aspecto é a resistência às mudanças. Por outro lado, como depende, fundamentalmente, da empresa, se ela tiver cultura corporativa participativa de serviços, voltada ao cliente, as mudanças serão aceitas rapidamente. Como se trata, em sua maioria, de empresas grandes, elas podem ter como limitações a dificuldade em definir o conjunto correto de processos que precisam ser alterados para responder ao evento.

5.23.3 PRAE – propriedades

Foram detectadas seis propriedades, sendo que quatro refletem os impulsionadores das mudanças para manter a competitividade: (1) redução dos custos, (2) rapidez nos processos, (3) aprimoramento do posicionamento e (4) logística de entrega ao cliente. A ênfase dos gestores na implantação de técnicas para aprimorar os processos deu origem à propriedade “sistemas e metodologias”. Mas é importante frisar que as metodologias são ao mesmo tempo parte dos processos e das competências dos profissionais (há uma propriedade equivalente para esse aspecto). Por fim, a propriedade integração expressa a maior dificuldade apontada pelos gestores: a combinação das diversas atividades, setores e profissionais com o objetivo de responder corretamente, no momento e no futuro, ao evento. As propriedades estão esquematizadas na Figura 27.

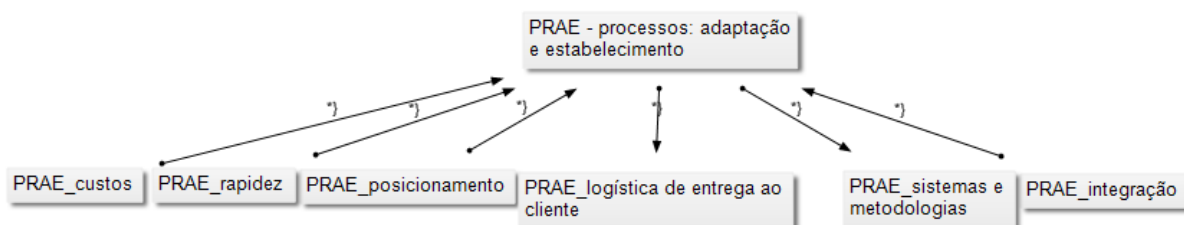


FIGURA 27 – PROCESSOS: ADEQUAÇÃO E ESTABELECIMENTO – PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PRAE – custos

Otimizar custos e continua no seu ritmo normal. Aonde é que eu posso otimizar e aí siga em frente, é... O que houve ali foi uma nítida, uma nítida reavaliação estratégica, eu não sei o que que motivou isso, se foi falta de dinheiro, se a própria fusão causou problemas (E02, 2:50).

Mas aí o que aconteceu ele saneou a empresa, trouxe para um patamar de lucro, fez a terceirização (E04, 4:105).

Mas falando francamente, se consolidar as novas regras da Aneel com

relação a, o como que se diz? Os componentes de reajuste da tarifa, que elas estão anunciando, ela vai levar inevitavelmente a forçar as operadoras a buscar uma eficiência maior de custo. Se nessa eficiência maior de custo ela tem duas formas de fazer isso, ou é na linha daquilo que eu comentei antes, aumentar o monitoramento, uma automação para reduzir a quantidade de pessoal e fazer o que aconteceu no mundo de telecom (E04, 4:137).

[...] entra redução dos custos. Só que pudessem oferecer serviços mais, mais baratos, massificar mais (E05, 5:61).

Acho que a xxxx, a xxxx teve que na época, me lembro que a xxxx teve que melhorar bastante essa questão aí de economizar, cortar custo, mudar, terceirizar, acho que foi nessa época que teve, colocaram, tiveram que usar xxxx para tentar. Fizeram uma empresa de prestação de serviço baixo custo (E05, 5:78).

É eu acho que a xxxx conseguiu se adaptar bem, porque ela sobreviveu bem neste mercado (E05, 5:115).

[...] como a gente ia conseguir tirar R\$1,00 de cada conta pra melhorar a receita [...] (E10, 10:24).

O telefone público GSM você tem um monte de questão de fraude, que tem que tomar cuidado. Você ia colocar telefone satelital fixo, que também tem um monte de questão de fraude pra colocar, se não o cara pega o telefone, arranca o telefone, ele tira de casa o telefone e põe encima (E10, 10:63).

Mas, aí que acontece o seguinte, você tinha que ter estas questões de fraude, tinha a questão de *billing*, que era diferenciada, você tinha que marcar os CDRs porque você liga como da rede móvel, mas tinha que tarifar ele como fixo (E10, 10:65).

Esse *Simcard* não vinha mais nesse sentido, eram outros caminhos, pro *Simcard* distribuir por outros caminhos (E10, 10:66).

Capacidade de *delivery* (interna e externa) considerando o *marketshare* dos *vendors* no mercado e prazo para atendimento às metas, principalmente regulatórias. Impacto nos custos operacionais (DELPHI, 102:15).

Esta propriedade é uma ação constante das empresas (de qualquer indústria), mas alguns eventos podem enfatizá-la como forma de resposta a eles. Nesta pesquisa, a realização dos processos com menores custos (E01, 10:24; DELPHI 102:15) esteve associada: (1) aos processos de fusão (E02, 2:50; E04, 4:105); (2) a mudanças nas regras da legislação (E04, 4:137); (3) à massificação dos produtos (E05, 5:61); (4) a atividades para coibir ações não-éticas por parte dos clientes (E10, 10:63, 10:65, 10:66); e (5) a novas formas organizacionais (E05, 5:78, 5:115).

A definição da propriedade “custos”, do aspecto “processos: adequação e

estabelecimento”, é a determinação de rever a parte da cadeia de valor, que é impactada pelo evento, para detectar os ofensores dos custos, corrigi-los e/ou buscar novas formas de realizar os serviços ou entregar os produtos.

Análise dimensional (QUADRO 72)

O polo dimensional inferior refere-se à situação na qual foram identificados os ofensores dos custos, porém no tempo disponível não será possível implementar processos menos onerosos. Isso ocorre porque a empresa ficou muito tempo em parálise, por complexidade dos processos ou pela agressividade dos concorrentes.

O polo dimensional intermediário ocorre quando os ofensores dos custos foram identificados e podem ser realizados os ajustes necessários para serem reduzidos.

O polo dimensional superior ocorre quando a parte da cadeia de valor impactada pelo evento indica que está dimensionada com os menores custos possíveis. Trata-se de uma aceitação dos custos para o momento, porque a redução dos custos deve ser sempre buscada para manter a competitividade.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Não é possível reduzir no tempo disponível os custos dos processos que são impactados pelo evento.	É possível reduzir os custos dos processos que são impactados pelo evento.	A parte da cadeia de valor, que é impactado pelo evento, é realizada com os custos reduzidos, permitindo manter a competitividade.

QUADRO 72. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PROCESSOS: ADEQUAÇÃO E ESTABELECIMENTO – CUSTOS
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PRAE – rapidez

[...] coisa demorava muito pra ser corrigida (E06, 6:70).

Teve uma melhora na rapidez, na, do atendimento, mas não chegou a ser próxima do ideal (E06, 6:76).

Eu imagino que não, se houve melhora na velocidade de atendimento, um pouco na qualidade, o cliente [ele quis dizer a Eta] só tende a ganhar (E06, 6:79).

A Anatel estabelece metas e cada vez mais as empresas tem que se empenhar pra atender, quando acontece isso os exploradores de serviço

contratam os fornecedores e os fornecedores é que acabam tendo que executar. O marco regulatório da Anatel, basicamente ela faz a venda de uma licença, uma concessão e existe lá um prazo pra essa execução. Um prazo pras empresas passarem efetivamente isso pra ela, sob pena de perda do investimento feito, então esse é um marco específico (E09, 9:14).

[...] inteiro em praticamente quatro, cinco meses de atividade (E09, 9:17).

A empresa se reestruturou, se reinventou pra poder atender esse ritmo de atividades que já tava ali batendo a porta (E09, 9:25).

[...] a empresa perdeu por prazo, não atendia os prazos [...] (E09, 9:53).

Cada vez mais o prazo apertado. Prazo, prazo pra execução (E09, 9:62).

Isso é meta da Anatel é cobrir cidades, não sei o que. Porque que também tem mais uma meta a ser atendida de cobertura de cidades, então cada operador desse tem a sua meta lá de atendimento, por isso que os prazos não* se apertam o marco regulatório que define desde o início que quando se vende algo tem que atingir. Se não atingir tem multa, pode perder licença, então é (E09, 9:81).

[...] isso faz o prazo estar bem mais apertado [...] (E09, 9:82).

Eu como xxxx, eu olhei aquelas metas e falei “cara, os caras tão sonhando, nós nunca conseguiríamos fazer isso, atender em três semanas, quatro semanas” (EANATEL, 22:12).

Você fala: “xxxx de 98 até 2005 é tempo demais” eu olhava essas metas e falava “os caras não vão dar conta” porque o ritmo natural nosso era tão ruim, tão fraco (EANATEL, 22:18).

A decisão deve ser uma combinação entre análise interna (recursos, capacidades e diferenças competitivas) e externa (*stakeholders*). As 3 possibilidades são válidas, o que define a viabilidade de cada uma é dada pela interação da avaliação do cenários e tempo disponível para a reação e o modelo de comportamento da empresa (DELPHI, 101:8).

Junto com a propriedade “custos”, “rapidez” é um objetivo constante das empresas (DELPHI, 101:8). Contudo, na área substantiva, alguns fatores contribuíram para que o ritmo da área fosse acelerado:

- o aumento da competição, portanto, ofertar produtos antes é uma vantagem competitiva, porque a troca, mesmo com a portabilidade, demanda tempo e algum risco (E09, 9:17, 9:25, 9:62, 9:82);
- alguns eventos de legislação obrigaram as empresas a atender com maior rapidez os clientes (E06, 6:70, 6:76, 6:79; EANATEL, 22:12, 22:18); e
- os descontos nas licenças da faixa de frequências estão vinculados a metas e prazos de oferta de produtos (E09, 9:14, 9:81, 9:53).

Adicionalmente, o período de implantação representa apenas custos, consequentemente ter processos que permitam otimizar esse tempo (E09, 9:25, 9:26) aumenta ou mantém a competitividade.

A definição da propriedade “rapidez”, do aspecto “processos: adequação e estabelecimento”, é a determinação sobre os processos que permitem a aceleração do ritmo de entrega dos produtos, a disponibilização de infraestrutura e a realização dos serviços.

Análise dimensional (QUADRO 73)

O polo dimensional inferior ocorre quando há complexidade nos processos e são necessárias mudanças radicais para acelerar a resposta aos eventos. A dificuldade é implementar rapidez nos processos, quebrando barreiras às mudanças e conseguindo o comprometimento dos profissionais.

O polo dimensional intermediário é a situação que encontra facilidade no comprometimento dos profissionais porque as alterações são apenas incrementais.

O polo dimensional superior ocorre para eventos que não têm como requisito para resposta a rapidez ou naqueles cuja velocidade de resposta está dimensionada corretamente.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Apenas com mudanças radicais nos processos é possível a aceleração do ritmo.	Com mudanças incrementais no processos é possível acelerar o ritmo.	O ritmo atual permite manter a competitividade.

QUADRO 73. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PROCESSOS: ADEQUAÇÃO E ESTABELECIMENTO – RAPIDEZ
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PRAE – posicionamento

Tanto que a própria Psi mudou o nome antes era San pra fixa, ela mudou pra Psi por conta dessa melhoria de percepção da Psi (E01, 1:121).

[...] uma empresa que prestava serviço, que era orientado com a cultura de mercado. Para tentar melhorar, foi aí que a San deixou de ser San virou Psi, porque Psi era um nome mais simpático, [...] (E04, 4:107).

Não conseguia entender direito o que que era uma conta, então isso, por exemplo, a simplificação e tal. Então o que eu to falando se é, a gente tava

preocupado nessa época (E05, 5:70).

[...] tentar segurar um pouco, para segurar a expectativa do cara [...] (E05, 5:73).

Outdoor, veiculação de programas na TV (E05, 5:75).

Então hoje o material, por exemplo, era um caso que você manda material para campo. Eu te, era assim o cara mandava fazia a solução, fazia a solução, como não tem um sistema ele fazia uma planilha, fazia lá seus solução na planilha aqui: este site vai esses materiais, só que aí ligava o cara aqui e falava para ligar para ele lá que “escuta esses materiais, aí incluem duas placas no modelo tal porque faltou no outro site lá” tá beleza, resultado o cara vai lá incluía e mandava, então essa agilidade é que alguns outros é que a gente tá perdendo, que agora entrou o ERP e agora a gente não consegue mais fazer isso aí, e a cotação... Igual na xxxx, a cotação já sai com aqueles itens principais e aí o que que acontece, aqueles itens principais, vai lá cliente vai faz um pedido de compra e daqui a pouco aquele pedido de compra transforma aqueles principais numa ordem de fabricação então assim vai. Antigamente: vendemos uma solução, beleza. Daí você compra lá uma quantidade de placas ou quantidade de bastidores, antenas, cabos, tá tudo lá e aquele negócio: “inclua mais três placas de tal que faltou no projeto, não sei das quantas ou põe um bastidor aí” e, assim e aquela flexibilidade nesse sentido perdeu (E05, 5:107).

Mas o sistema ele, ele, a gente não trabalha para o sistema, ele tem que trabalhar com a gente e disso eles entendem bastante. Então assim, por exemplo, o cara chega vem uma reclamação, do cliente “A” aí lá para China, bate na China os caras falam “não ok, o que que tá te incomodando aí?” Realmente já vi vários casos, “não pode inserir material? Insere aí esse material aí e pronto”. Entendeu? Ou seja, isso daí a quebra dessas regras também é continua (E05, 5:111).

Mas eu vou te dizer que é no dia a dia, mesmo, no contato corpo a corpo com o cliente, que a gente consegue mostrar o que é a Kappa (E08, 8:40).

É muito lento e muito brigado, palmo a palmo para a gente conseguir cliente. Difícil, não é uma tarefa simples (E08, 8:42).

É um trabalho no dia a dia, trabalho de formiguinha. Trabalho do dia a dia eu acho que é feito mais pela presença do vendedor em campo, pela qualidade de serviços que você presta (E08, 8:85).

Essa é a grande dificuldade que é o conhecimento da marca no mercado aonde ela está entrando. Isso é feito no dia a dia, no relacionamento, na visita do vendedor... Mídia a gente tem usado muito pouco (E08, 8:114).

[...] a empresa entendeu que naquele momento ele precisava mostrar serviço pra entrar definitivamente, uma coisa é você fazer uma venda com um produto pequeno, uma primeira venda. “Beleza vou te dar uma chance”, outra coisa é continuar vendendo depois disso é um segundo momento, um segundo (E09, 9:45).

Naquele momento não tinha. Hoje a empresa passa por um momento um pouquinho mais delicado, porque hoje nós não temos equipamentos do jeito que a gente tinha antes. Na verdade temos, na verdade temos, mas o que

que aconteceu, processo de, não, não era estratégia. O Brasil tem a parte de impostos muito complicada e resolveram colocar aqui no país um ERP padrão pra fornecimento, todos os, o país de origem trabalha, o país de origem trabalha com ERP, todos (E09, 9:69).

Então a empresa tá numa força tarefa, inúmeras decisões modificação da forma de produção, tudo. Produção que eu digo é fechamento do projeto final (E09, 9:72).

Então o impacto hoje é dar a impressão de que não tem equipamento, só que assim o estoque, o armazém da Épsilon tá abarrotado de equipamento. Porque o processo da empresa de trazer continua o mesmo, só que o processo de fornecer foi totalmente modificado, então a empresa teve um impacto muito grande. Ficou dois, três meses sem fornecer um parafuso no ano passado (E09, 9:73).

Como aspecto complementar, sugiro um tópico relacionado a *marketing* estratégico, envolvendo a marca (*branding*) e o posicionamento no mercado (DELPHI, 102:8).

Impactos políticos internos e força das matrizes de empresas multinacionais, que muitas vezes vivem outro mercado mas exercem pressões de padronização para todos os mercados em que atuam (DELPHI, 102:17).

Posicionamento do produto frente ao mercado e concorrentes, assim como o custo de implantação de inovações tecnológicas versus a aceitação do mercado local (DELPHI, 103:1).

A posição de um produto é a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes, é o lugar que ele ocupa na cabeça dos consumidores com relação aos produtos concorrentes. A posição do produto é um complexo grupo de percepções, de impressões e sentimentos do consumidor acerca de um produto em relação aos produtos concorrentes. É possível planejar as posições que darão a maior vantagem possível aos seus produtos nos mercados-alvo selecionados e programar compostos de *marketing* para criar essas posições planejadas (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

É necessário estabelecer processos que construam a imagem da empresa por meio de comunicações e ações externas (E01, 1:121; E04, 4:107; E05, 5:70, 5:73, 5:75; E08, 8:40, 8:42, 8:85; DELPHI, 102:8, 103:1) e mantê-las mesmo perante situações internas que possam estar interferindo na empresa (E05, 5:107, 5:111; E09, 9:72, 9:73). Para as empresas entrantes, a percepção do cliente inicia-se com a comunicação da existência da empresa (E08, 8:114) e a confirmação de que ela é comprometida com o cliente (E09, 9:45).

A legislação do país pode, inicialmente, travar os processos de empresas

estrangeiras (que tentam reproduzir os processos executados nos seus países de origem) (E09, 9:69; DELPHI, 102:17). Porém, na sequência, são feitas as adaptações, o que reduz a competitividade (e compromete momentaneamente a percepção do cliente), mas acaba nivelando as empresas, visto que todas devem se conformar à legislação.

A definição da propriedade “posicionamento”, do aspecto “processos: adequação e estabelecimento”, é a determinação de definir processos tanto para comunicar ao cliente o que a empresa deseja que ele tome ciência quanto para efetivar o posicionamento determinado, sendo que ambos precisam estar alinhados.

Análise dimensional (QUADRO 74)

O polo dimensional inferior ocorre quando os clientes, por meio do evento, perceberam diferenças entre o posicionamento efetivo e o comunicado, portanto, além de realinhar os processos para torná-los coerentes, são necessárias determinações de comunicação para informar o posicionamento escolhido pela empresa ou requerido pelo acontecimento. Caso o cliente perceba diferenças é porque houve problemas na empresa originados ou que culminaram com o evento, portanto, a comunicação é defensiva e tem como objetivo reverter a percepção dos clientes.

O polo dimensional intermediário ocorre quando os eventos têm caráter técnico ou não envolvem o cliente, portanto, não houve mudanças no posicionamento e não são necessárias comunicações.

O polo dimensional superior ocorre para eventos cujas respostas estão alinhadas com o posicionamento da empresa, portanto, não são necessárias determinações adicionais de comunicação.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
É necessário definir processos de comunicação com o cliente.	Os processos de comunicação não impactam na resposta ao evento.	Os processos de comunicação são adequados para responder ao evento.

QUADRO 74. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PROCESSOS: ADEQUAÇÃO E ESTABELECIMENTO – POSICIONAMENTO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PRAE – logística de entrega ao cliente

Então hoje o material, por exemplo, era um caso que você manda material para campo. Eu te, era assim o cara mandava fazia a solução, fazia a solução, como não tem um sistema ele fazia uma planilha, fazia lá seus solução na planilha aqui: este site vai esses materiais, só que aí ligava o cara aqui e falava para ligar para ele lá que “escuta esses materiais, aí incluem duas placas no modelo tal porque faltou no outro site lá” tá beleza, resultado o cara vai lá incluía e mandava, então essa agilidade é que alguns outros é que a gente tá perdendo, que agora entrou o ERP e agora a gente não consegue mais fazer isso aí, e a cotação... Igual na xxxx, a cotação já sai com aqueles itens principais e aí o que que acontece, aqueles itens principais, vai lá cliente vai faz um pedido de compra e daqui a pouco aquele pedido de compra transforma aqueles principais numa ordem de fabricação então assim vai. Antigamente: vendemos uma solução, beleza. Daí você compra lá uma quantidade de placas ou quantidade de bastidores, antenas, cabos, tá tudo lá e aquele negócio: “inclua mais três placas de tal que faltou no projeto, não sei das quantas ou põe um bastidor aí” e, assim e aquela flexibilidade nesse sentido perdeu (E05, 5:143).

É um trabalho no dia a dia, trabalho de formiguinha. Trabalho do dia a dia eu acho que é feito mais pela presença do vendedor em campo, pela qualidade de serviços que você presta (E08, 8:85).

[...] a primeira excelente notícia pro cliente é “o que você precisa eu tenho se você precisar, te entrego amanhã”. Então isso brilhava os olhos de qualquer mercado, de qualquer, como que é comprador hoje (E09, 9:68).

Então o impacto hoje é dar a impressão de que não tem equipamento, só que assim o estoque, o armazém da Épsilon tá abarrotado de equipamento. Porque o processo da empresa de trazer continua o mesmo, só que o processo de fornecer foi totalmente modificado, então a empresa teve um impacto muito grande. Ficou dois, três meses sem fornecer um parafuso no ano passado (E09, 9:73).

[...] ERP é. A empresa trabalha com ERP em todos os países, aqui no Brasil era o único que não tinha. No ano passado em maio, maio, resolveu-se colocar o ERP. E desde então. Um impacto muito grande. Muito grande, porque hoje nós não temos, pro cliente dá a impressão de que nós não temos equipamento. Nós temos muito equipamento, mas nós não vamos fornecer no ritmo que a gente precisa (E09, 9:112).

Você prepara toda a rede e daí o assinante liga no 103 ou 0800 e então “eu quero” e agora? Ninguém sabe... Aí liga não sei pra quem e cai no terminal, na console, pra configurar o serviço. Tem que estar tudo integrado, já. Essa é a grande diferença do serviço massivo (E10, 10:36).

Você tinha lá os terceiros que despachavam as caixinhas pros telefones, os celulares, como é feito aqui. Só que a linha não dava certo, porque o Simcard tinha todo um processo. O Simcard vinha de um fornecedor já pré-configurado e aí o aparelho veio de outro. Tinha uma empresa que fazia toda pré-configuração *daquilo lá e despachava (E10, 10:46).

Não sobre o modelo, mas sobre uma das perguntas anteriores, pois pela

concentração de fornecedores de equipamentos de rede, dificilmente se obterá agilidade necessária para atender antecipadamente necessidades previstas ou percebidas no mercado (DELPHI, 101:7).

Na fase 3, embora possa estar incluído no aspecto Processo, é importante destacar os canais de vendas como aspecto a ser avaliado (DELPHI, 102:4).

Capacidade de *delivery* (interna e externa) considerando o *marketshare* dos *vendors* no mercado e prazo para atendimento às metas, principalmente regulatórias (DELPHI, 102:15).

Na análise, caso já não esteja incluído em algum item, o impacto logístico para a entrega de materiais/produtos ao cliente é importante. Algumas demandas são de difícil previsão e trabalhar para evitar a perda de oportunidades pela falta de mercadoria é fundamental (DELPHI, 102:25).

[...] incluindo na estratégia mecanismos e decisões da administração para compensar as falhas de fornecedores, além de incluir também a ponta da entrega (DELPHI, 104:6).

Os fornecedores conseguem manter preços baixos, mas têm dificuldades em manter flexibilidade e agilidade a médio ou longo prazo, logo, têm problemas na logística (E05, 5:143; E09, 9:68, 9:73, 9:112; E10, 10:46; DELPHI 101:7, 102:4, 102:15, 102:25, 104:6). Isso ocorre pelos motivos: (1) de a legislação brasileira tender a tornar os processos complexos e (2) pelo aumento de volume, o controle só ocorre por meio da implantação de sistemas como ERP, que reduz a flexibilidade e a agilidade. A citação de E10 (E10, 10:36) expressa a necessidade de a logística estar preparada para os pedidos dos clientes por se tratar de produtos massivos que não podem ser tratados caso a caso.

É uma propriedade que depende, além da logística interna, de fornecedores. Pelo que esta pesquisa indicou, a dificuldade está em os fornecedores terem um sistema de entrega capaz de atender os prazos que as operadoras e as metas regulatórias exigem (DELPHI, 104:6). As empresas que atendem esses requisitos são consideradas “fornecedoras ágeis, flexíveis e com preços baixos”.

Apenas na E08 (E08, 8:85) e na Delphi (DELPHI, 102:04) apareceu também a preocupação com os canais de vendas, porque os entrevistados são de empresas que trabalham para o mercado corporativo e precisam ter a equipe tradicional de vendas. Parece que essa é uma situação na qual se encontrou uma solução ótima e todos estão satisfeitos, que são as lojas de serviços, as lojas de varejo, o *contact center*. Aparentemente não há busca por canais inovadores. Porém, pela

necessidade de a logística de entrega ao cliente ser interligada com os canais de vendas, esse item faz parte dessa propriedade.

A definição da propriedade “logística de entrega ao cliente”, do aspecto “processos: adequação e estabelecimento”, é definida como a consideração nos processos de resposta aos eventos da logística de como os produtos e os serviços serão entregues aos clientes e aos canais de vendas.

Análise dimensional (QUADRO 75)

O polo dimensional inferior ocorre quando o evento requer uma nova logística de entrega ao cliente. Isso pode ocorrer quando um produto que não era universalizado, a partir do evento, passa a ter demanda massificada. Uma outra situação, que requer mudanças radicais, ocorre quando a agência reguladora estabelece metas de ativação de produtos, incompatíveis com os processos aplicados atualmente.

O polo dimensional intermediário ocorre para eventos que requerem apenas ajustes na cadeia de valor da logística de entrega ao cliente.

O polo dimensional superior ocorre para eventos que não impactam na logística ou ela está ajustada para cumprir os prazos e as especificações requeridas pelos clientes.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
São necessários novos processos de logística de entrega ao cliente.	São necessárias ações de mudanças incrementais nos processos de logísticas de entrega ao cliente.	Para a resposta ao evento, a logística de entrega ao cliente está definida.

QUADRO 75. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PROCESSOS: ADEQUAÇÃO E ESTABELECIMENTO – LOGÍSTICA DE ENTREGA AO CLIENTE

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PRAE – sistemas e metodologias

Ter ferramentas pra isso. É, ter, como é que se diz? Processos suficientemente sólidos que garantem isso aqui ó: segurança (E04, 4:148).

Então esse aspecto de segurança, é o ponto mais importante que tem que trabalhar. Então é o que nós estamos fazendo hoje lá desenvolvendo inclusive ferramentas com fornecedores de ferramentas de *software* e tudo mais que controla os processos, onde amarra no processo. Não só a

execução bem detalhada da tarefa, mas também todos os procedimentos antes, durante e depois. Antes, por exemplo, se ele tem toda a roupa adequada, e o ferramental adequado, todos os procedimentos aonde tem verificação dos seus equipamentos está desligado, se foram seguidos, ou não. Checado e rechechado. Se durante a execução tem que testar de novo. Testar no seguinte ele tem que refazer os passos anteriores para ver se não ficou esquecido nada pra trás e tudo isso. E a execução tem um tempo certo, numa sequência exata e você tem que seguir exatamente. E isso é uma coisa que tem que ser desenvolvida, não tem pronto no mercado (E04, 4:151).

E assim processinho simples, e aí o processos mais complicados, por exemplo, agora é que a Épsilon colocou, por exemplo, não é ERP. Esses programas chamam programas gerenciamento, de gerenciamento de implementação (Oracle e SAP) (E05, 5:94).

É então o ERP sim, mas também foi uma necessidade, a empresa não pode sobreviver do tamanho que é a Épsilon (E05, 5:95).

Então hoje o material, por exemplo, era um caso que você manda material para campo. Eu te, era assim o cara mandava fazia a solução, fazia a solução, como não tem um sistema ele fazia uma planilha, fazia lá seus solução na planilha aqui: este site vai esses materiais, só que aí ligava o cara aqui e falava para ligar para ele lá que “escuta esses materiais, aí incluem duas placas no modelo tal porque faltou no outro site lá” tá beleza, resultado o cara vai lá incluía e mandava, então essa agilidade é que alguns outros é que a gente tá perdendo, que agora entrou o ERP e agora a gente não consegue mais fazer isso aí, e a cotação... Igual na xxxx, a cotação já sai com aqueles itens principais e aí o que que acontece, aqueles itens principais, vai lá cliente vai faz um pedido de compra e daqui a pouco aquele pedido de compra transforma aqueles principais numa ordem de fabricação então assim vai. Antigamente: vendemos uma solução, beleza. Daí você compra lá uma quantidade de placas ou quantidade de bastidores, antenas, cabos, tá tudo lá e aquele negócio: “inclua mais três placas de tal que faltou no projeto, não sei das quantas ou põe um bastidor aí” e, assim e aquela flexibilidade nesse sentido perdeu (E05, 5:107).

Por exemplo, em certas ocasiões a gente tinha problemas com determinada aplicação, e era causada por um procedimento incorreto dos agentes, dos atendentes. O que a gente fazia? Ia, lá reunia os líderes dessas pessoas e fazia com que repassagem estas informações de procedimento, treinamento. Isso acontecia dava um efeito imediato, só que passava-se algum tempo voltava a ocorrer. Então analisava-se novamente e tal, era a mesma causa, então fazia novamente, esse trabalho, melhorava. Então era um trabalho contínuo devido a essa falta de retenção das pessoas (E06, 6:19).

[...] pra tudo isso tem uma tecnologia comprada pra isso, pra dar esse retorno. Ela não teria, ela não anota num papel, ela clica lá em tal e tal lugar agenda um retorno e tal e vai me ligar na hora que, tudo automatizado, mas se não for usado com [...] (E06, 6:43).

[...] a chegada dessas empresas estrangeiras acrescentaram muito em termos de metodologia de trabalho, tecnologia, processos diferentes do que a gente já atuava aqui e não existia uma preocupação muito grande em relação a isso (E07, 7:1).

Então eu percebi uma mudança muito grande, em processos internos da

empresa, em função das parcerias que nos fizemos com as empresas estrangeiras como no caso a Omega, a Sampi, outras empresas da área de satélite que acrescentaram muito. Eu acho que houve um avanço muito grande e foi pontual. Você percebia como era antes e como ficou depois (E07, 7:7).

A mudança nos processos das empresas, os processos internos mudaram muito. Mudaram muito em função destas *joint ventures*, dessas fusões, dessas coisas que tiveram, os consórcios (E07, 7:18).

Foi isso, foi essa mudança de processos internos e mudança de visão também. Passou a ser uma visão diferente (E07, 7:20).

Então foi só no início que eles fizeram essa, pra entrar no mercado brasileiro, foi bom pra ambos, tanto pro Zeta, tanto pra, pra Zeta pelo aprendizado eu acho, e pra Sampi pra entrar no mercado brasileiro, e isso foi, achei que foi de grande valia. Tanto que hoje um funcionário da Zeta, um funcionário da Zeta é muito bem quisto no mercado, é muito respeitado porque foi uma das pioneiras em gerenciamento de projeto (E07, 7:41).

E enquanto uma equipe montava, por exemplo, uma parte de energia a outra terminava a parte de energia já colocava um cartaz de energia: ok, por exemplo, aí o cara já instalava o equipamento de transmissão, e transmissão ok. E eu me lembro que ficava aquela fila de *containers* assim de quatorze, quinze. E a equipe saía, a equipe de transmissão ia lá instalava e ok, e aí a outra equipe de, naquela sequência de instalação de equipamentos, alimentação dos equipamentos, teste de alimentação, instalação das BTSs e alimentação das BTSs, condicionamento, era feito no, no armazém. Você chegava com o equipamento praticamente pronto no local. Você chegava no site, o guindaste pegava aquele container, colocava lá, já era só fixar e ligar os cabos nas antenas era (E07, 7:50).

[...] foi um ganho muito grande pra nós na época em termos de conhecimento, novamente de processos, [...] (E07, 7:61).

Então as empresas tiveram que optar pelo gerenciamento de projetos, porque é a forma mais, mais fácil de você se dedicar à realização de um determinado trabalho (E09, 9:11).

[...] foi deliberado. A empresa se preparou pra isso [...] (E09, 9:26).

Então no caso da lota que era exigência, ela tinha um outro gestor de projeto antes de mim (E09, 9:43).

Daí, se fosse para aprovar, fazia um plano de negócios bem detalhado. Aí fazia realmente uma análise de investimento, tanto em equipamento, quanto em pessoas, processos, serviços necessários, se precisava contratar alguma consultoria pra desenvolver software e tudo o mais (E10, 10:39).

Agir - Nos processos estão inclusas as adaptações nos sistemas de TI da Empresa de toda a cadeia: venda, implantação, faturamento, pós venda e operação (DELPHI, 101:4).

[...] produto ou serviço deve ser pensado sempre a partir do cliente. As tendências mais avançadas de criação e desenvolvimento de produto têm técnicas de *User Experience* (UX) além de *Design Thinking*. Operadoras de

telecom têm nos procurado para aplicar estas técnicas no desenvolvimento de novas ideias e rompimento de velhos paradigmas. Após esta fase de ideação e pesquisa, entra outra que é a de conciliação com o que a operadora tem condições de fazer e avaliação da efetividade de quais ações serão efetivas para o cliente e diante da concorrência. A partir daí você deverá ter uma estratégia assertiva (DELPHI, 102:7).

Não tenho certeza se a criação ou adaptação de sistemas já está inclusa em algum dos itens propostos, porém é fator importante (DELPHI, 102:18).

A diversidade de padrões tecnológicos, produtos, perfis de clientes, entre outros, torna fundamental o uso de sistemas (com frequência, desenvolvidos pela equipe própria de TI, portanto, personalizados) para ser possível organizar, operar, ordenar e verificar processos (DELPHI, 101:4, 102:7, 102:18). Há imbricamento entre sistemas (coleção de aplicativos) e metodologias (faz uso de sistemas).

Em função de alguns eventos, os processos precisam ser repensados para permitirem otimização (E07, 7:1, 7:7, 7:20, 7:61). Isso pode ser feito pela implantação de sistemas (E04, 4:151; E05, 5:94, 5:95; E10, 10:39) ou novas metodologias de trabalho (E04, 4:148; E07, 7:18, 7:41, 7:50), sendo a mais citada a gestão de projetos (E09, 9:11, 9:26, 9:43). Entretanto, também foi relatado que alguns sistemas dificultam a resposta adequada ao evento (E05, 5:107; E06, 6:19, 6:43).

A definição da propriedade “metodologias”, do aspecto “processos: adequação e estabelecimento”, é a determinação de implantar e/ou atualizar aplicativos, sistemas ou metodologias de trabalho para otimizar os processos.

Análise dimensional (QUADRO 76)

O polo dimensional inferior ocorre pelo conteúdo de novidade do evento, pois as empresas ainda não têm sistemas implantados e/ou metodologias determinadas, portanto, irá requerer a participação do setor de TI e a capacitação dos profissionais, bem como o dispêndio de tempo e recursos, que poderão restringir a resposta adequada aos acontecimentos.

O polo dimensional intermediário é o que acontece na maior parte dos eventos, porque a empresa tem uma coleção de sistemas e metodologias, porém precisa delimitar o conjunto atingido pelo acontecimento, redefini-lo e realinhá-lo.

O polo dimensional superior ocorre para eventos que não impactam nos sistemas e nas metodologias ou estão adaptados o suficiente para responder ao

acontecimento.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
É necessário definir aplicativos, sistemas e metodologias.	Apenas parte dos aplicativos, sistemas e metodologias estão implantados. São necessárias ações de massificação.	Estão implantados os aplicativos, sistemas e metodologias.

QUADRO 76. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PROCESSOS: ADEQUAÇÃO E ESTABELECIMENTO – SISTEMAS E METODOLOGIAS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PRAE – integração

No processo de implantação de melhores práticas em muitos de nossos clientes, verificamos que todo o esforço realizado na melhoria da qualidade do atendimento prestado pelos atendentes dos *contact centers*, produz muito pouco resultado prático, se não vier acompanhado de uma avaliação mais profunda, que analise os processos utilizados pelos agentes na condução do atendimento e também, e principalmente, nos processos que são desencadeados após a conclusão da interação telefônica e que se não forem executados como prometido pelo agente do *contact center* vão gerar novas ligações, reclamações e descontentamento (LOURO, 2011).

A citação de Louro (2011) reflete a dificuldade enfatizada como responsável por muitas respostas inadequadas aos eventos: a falta de processos integrados.

Que eu percebo assim, que teve uma briga interna lá, quem manda, quem não manda (E02, 2:63).

Era um saneamento completo que fazia a integração entre todas as operadoras, como é que se diz, concentração de poder e centralização de processos, harmonização de processos, implantação de um sistema de SAP. Isso tudo quer dizer o que aconteceu nessa gerencia do xxxx. Depois e nesse período, que eles tiveram que investir muito pra fazer essas readequações e fazer todo o vamos dizer assim, a consolidação da empresa (E04, 4:99).

Por exemplo, em certas ocasiões a gente tinha problemas com determinada aplicação, e era causada por um procedimento incorreto dos agentes, dos atendentes. O que que a gente fazia? Ia, lá reunia os líderes dessas pessoas e fazia com que repassagem estas informações de procedimento, treinamento. Isso acontecia dava um efeito imediato, só que passava-se algum tempo voltava a ocorrer. Então analisava-se novamente e tal, era a mesma causa, então fazia novamente, esse trabalho, melhorava. Então era um trabalho contínuo devido a essa falta de retenção das pessoas (E06, 6:19).

[...] um grande problema era o tamanho dela, me parecia que era algo muito monstruoso e difícil de ser administrado [...] (E06, 6:38).

[...] coisa mais dinâmica, mais enxuta (E06, 6:39).

É tem muita questão de processos, assim apesar de tudo dentro da área de TI do cliente era uma coisa bastante organizada, todos os processos aderentes ao ITIL. Mas era. [processo TI técnico, era um bom processo] Era eficiente. Era eficiente. Aí é que tá, era bastante eficiente, a gente não, dificilmente tinha a ocorrência de um problema mais uma vez dentro dessa da área de TI era tudo. Buscava-se a causa raiz das coisas e melhora contínua do ambiente e isso era entregue com qualidade lá pro cliente interno que é todo esse todo esse círculo maior. Pois é exatamente, não é o certo falar, a minha parte tá sendo feita, mas era o que acontecia (E06, 6:44).

O cliente lá, o *marketing*, por exemplo, já filtrava a demanda que ele precisava e já passava pra uma pessoa da minha equipe já pra fazer esse desenho do que precisaria implementar na tecnologia, pra, pra atender essa demanda (E06, 6:80).

Não, contratou as duas só que daí dividia-se, a Digama ficava, fornecia a central telefônica e alguns determinados servidores. E a Alcatel começou a prover lá a NGN que era rede IP, que tinha toda a entrada e fazia a gravação logo, antes de chegar lá na central, na Digama. E com relação, aos problemas que a gente teve, foi relacionado a que a Eta contratou a xxxx, pediu desenvolvimento de isso e aquilo, a implementação, mas não envolvia a Digama. Até pra não ter custos adicionais se não demandaria custos de desenvolvimento, até porque tinham integrações (E06, 6:84).

[...] por que o que acontecia era a xxxx implementar a solução, tentava fazer a integração com a Digama do jeito que achava que deveria ser, sem ter o suporte do nosso time de *professional service* que é chamado lá. Fazia da forma que acabava funcionando e passava algum tempo e a coisa dava problema, então voltavam pra nós que e a gente precisava solucionar o problema e nisso (E06, 6:85).

Não da forma que eu falei da, de quando entrou a xxxx, que já tava tudo certo já começaram a implementar e sem consultar sequer, em muitos casos, e só acontecer o acionamento quando dava algum problema daí já é muito arriscado (E06, 6:87).

Você soma, soma, soma, faz o negócio, vê que é um negócio bom para a empresa, a hora que bota numa planilha financeira, não vira. Porque tem uma série de proteções tão grande que acaba não dando certo o negócio. Ah, esta análise... Eu acho que tem tanta gente que fez coisa errada no passado, que o financeiro das empresas vai se protegendo de uma maneira tão grande que acaba tornando inviável o negócio. Não sei se ficou claro para você. Então, às vezes "mas, para que botei esse custo, aqui?". Não, mas tem que botar, porque pode ocasionalmente acontecer (E08, 8:71).

Você prepara toda a rede e daí o assinante liga no 103 ou 0800 e então "eu quero" e agora? Ninguém sabe... Aí liga não sei pra quem e cai no terminal, na console, pra configurar o serviço. Tem que estar tudo integrado, já. Essa é a grande diferença do serviço massivo (E10, 10:36).

As pessoas se conheceram, acabaram entendendo o que determinada área

fazia ou que determinada área não fazia (E10, 10:54).

Então, eu ia aos especialistas e falava "a gente está pensando num produto mais ou menos assim, uma linha IP, que vai ter isso, vai ter aquilo, vai ter aquilo outro, uma especificação simples de 3 ou 4 páginas, nada muito elaborado nesse momento ainda". Pode me ajudar o que é necessário tecnicamente e operacionalmente, tinha que se cuidar também pra entender como ia fazer o provisionamento, a manutenção e tudo mais, porque não é só ter a rede preparada (E10, 10:58).

Para pessoa que vê, a área que vê o regulatório teria que ter essa percepção de médio-longo prazo e minimamente consultar, que ela não tem certeza da dificuldade que vai ter, cumprir aquelas metas, pra pelo menos consultar as outras áreas envolvidas para entender o custo e o tempo envolvidos pra resolver, pra cumprir aquelas metas (E10, 10:61).

Agir - Nos processos estão inclusas as adaptações nos sistemas de TI da Empresa de toda a cadeia: venda, implantação, faturamento, pós venda e operação (DELPHI, 101:4).

Quando se lança uma rede de telefonia móvel, muito se preocupa com a infraestrutura e na instalação dos equipamentos para que a rede passe a ser aceita pelo público sem muitas falhas de cobertura. Mas com isso se despreza a qualidade da instalação, que influi em gastos muito maiores na manutenção e operação dos equipamentos mal instalados (DELPHI, 102:9).

É necessário considerar todos os atores, os setores e os sistemas envolvidos e suas interfaces (integração transversal) (DELPHI, 101:4) e que vá além temporalmente (integração longitudinal) (DELPHI, 102:9) ao considerar as atividades subsequentes (por exemplo: na implantação deve ser considerada também a manutenção) (E02, 2:63; E04, 4:99; E06, 6:19, 6:38, 6:39, 6:44, 6:80, 6:84, 6:85, 6:87; E08, 8:71; E10, 10:36, 10:54, 10:58, 10:61). A dificuldade de integração dos processos é uma contradição nesta área substantiva, visto a metodologia de gestão de projetos ser conhecida e utilizada por muitos profissionais.

A definição da propriedade "integração", do aspecto "processos: adequação e estabelecimento", é a consideração nos processos de resposta a um evento da integração dos setores, das tarefas, dos profissionais e das atividades subsequentes.

Análise dimensional (QUADRO 77)

O polo dimensional inferior ocorre em casos de eventos que evidenciam pela falta de tempo, pelo aumento nos custos e/ou pela percepção negativa do cliente de não haver integração dos processos. Essa situação ocorre porque a empresa tenta responder ao evento com processos anteriormente estabelecidos. Portanto, para

evitar o problema, é necessário analisar os processos envolvidos para proativamente verificar sua integração.

O polo dimensional intermediário ocorre quando, a partir da análise da integração dos processos envolvidos na resposta ao evento, foram percebidos os ofensores, sendo possível, com mudanças incrementais, alinhá-los.

O polo dimensional superior ocorre a partir da análise dos processos envolvidos na resposta ao evento e se conclui que estão integrados.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Apenas com ações radicais é possível integrar os processos impactados pelo evento.	São possíveis ações incrementais para integrar os processos impactados pelo evento.	Na resposta aos eventos, os processos impactados estão integrados.

QUADRO 77. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PROCESSOS: ADEQUAÇÃO E ESTABELECIMENTO – INTEGRAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.24. PROBLEMAS INTERNOS (PBIN)

“[...] ali tem muito desfile de beleza.”

Passou se um ano, um ano e pouquinho e não se sabia nada. Tava em processo de fusão e ficou um tempo meio turbulento, depois que passou isso... Houve claramente uma, uma, um nível investimento reduzido. Na Psi como um todo, não só aqui. Ai você vê, ai você vê assim sem grades movimentos de participação em editais em leilões, e tal (E02, 2:5).

[...] eu não sei o que motivou isso, se foi falta de dinheiro, se a própria fusão causou problemas (E02, 2:51).

Esta é uma das gratas satisfações de trabalhar na Kappa, eu não sei ainda, acho que é um pouco cultural da empresa, mas acho que o outro tanto é muito da liderança. E meu chefe imediato, que é vice-presidente do mercado corporativo, da diretoria de expansão, ele é um cara que não gera essa imagem, assim para ter disputa de beleza ou valoriza a diferença de opinião a ponto de as pessoas estarem se expondo dessa forma. A Kappa trabalha muito em bloco, muito unida em cima de um direcionamento. Acho que é isso mesmo. Na Lambda, eu sofri isso violentamente, porque tem uma disputa interna, de beleza, disputa de ego que é violenta. A Kappa não tem isso. Essa é a única preocupação que eu não tenho hoje. Na Lambda a gente gastava 80% do tempo se protegendo dos próprios colegas. A Lambda é uma empresa muito complicada de trabalhar (E08, 8:120).

[...] tava um caos [...] (E09, 9:35).

Ela não estava preparada, ela não estava preparada pra fazer a gestão de

projetos, ela, digamos assim, existia uma parte da empresa que tava preparada e ela tava sendo desmontada essa parte, desmontada porque na fusão da [...] (E09, 9:36).

[...] a partir da decisão não era velada, era digamos por de baixo dos panos de valorizar determinado profissional em detrimento de outro ao invés de somar (E09, 9:48).

[...] gerou uma disputa bem importante (E09, 9:50).

Foi um período que a empresa não é mais de mercado e sim mais particular, por conta da fusão da empresa onde tinha muita indefinição, mudança de gestão, mudança de digamos até de pessoas e muita gente de fora, muito estrangeiro dentro da empresa então [...] (E09, 9:57).

Obviamente hoje pra você ter uma ideia de como as coisas mudaram eles passaram a ter que desenvolver produtos que conversem com os dois equipamentos originais. Hoje a empresa tá preparada pra isso, quanto isso custa pra empresa, diria que foi bastante [...] (E09, 9:60).

Ficou dois, três meses sem fornecer um parafuso no ano passado (E09, 9:74).

[...] então a empresa hoje ficou muito burocrática (E09, 9:84).

Aí foi uma questão conjuntural, porque começou já em 2006 a história da Psi. E daí já começaram muitas coisas a ser congeladas, tem que falar com a Psi. Começou aquele clima, de quem vai sobreviver, quem vai embora, quem não vai, e as coisas vão ficando, por conta disso (E10, 10:44).

[...] grande tem esse conflito de interesses, tem esse conflito de egos [...] (E10, 10:49).

Quer saber, deixa assim do jeito que está e pronto, não vou me meter nisso, não vou comprar essa briga [...] (E10, 10:50).

Nesta pesquisa, foi constatado que, às situações desafiadoras de resposta ao evento, podem ser somados problemas internos que estão impactando toda a empresa. Porém, para que os eventos sejam aproveitados como oportunidades ou tenham respostas adequadas, eles não podem sofrer influência dos problemas internos, que precisam ser minimizados, pois funcionam como um anteparo, impedindo a clareza de como um acontecimento pode ser enfrentado. Isso ocorre porque, na presença de problemas internos, a atenção ao cliente e à competitividade é desviada para disputas de poder, manutenção do emprego ou atendimento às premissas dos sistemas internos.

Situações micro e macro podem estar interferindo na capacidade de decisão ou dedicação ao enfrentamento do evento. As primeiras podem ser, por exemplo,

disputas de poder (E08, 8:120; E09, 9:50; E10, 10:49), implantação de novas aplicações para controle de estoques ou produção (E09, 9:74, 9:84) ou falta de motivação (E10, 10:50). As últimas podem ser, por exemplo, as fusões, às quais se segue uma insegurança generalizada, principalmente, em relação à manutenção do emprego (E02, 2:5, 2:51; E09, 9:35, 9:36, 9:48, 9:57, 9:60; E10, 10:44).

Também é importante distinguir entre situações pontuais e crônicas. Aquelas são, por exemplo, fusões e implantação de novas aplicações para as quais é possível tomar providências para minimizar ou acelerar a resolução de problemas internos. As situações crônicas, que são as questões que E08 relatou ao comparar duas empresas, decorrem da cultura corporativa, que é difícil alterar apenas para responder a um evento. A situação ideal é que a empresa despenda esforços apenas com os desafios relacionados à resposta ao evento.

A definição do aspecto “problemas internos” é a determinação para resolver ou minimizar os problemas internos, com o objetivo de impedir que seja desviada a atenção ao cliente e à competitividade.

Análise dimensional (QUADRO 78)

O polo dimensional inferior ocorre quando a empresa tem ciência dos problemas internos que irão interferir negativamente nas respostas ao evento.

O polo dimensional intermediário ocorre quando a empresa tem ciência dos problemas internos, porém podem ser tomadas ações de mitigação dos problemas para não prejudicar a resposta ao evento.

O polo dimensional superior ocorre quando há problemas internos, porém não haverá interferência nas respostas ao evento.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Os problemas internos interferem na resposta ao evento.	Embora existam problemas internos, esses podem ser minimizados para responder o evento.	Não há problemas internos capazes de interferir na resposta ao evento.

QUADRO 78. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE PROBLEMAS INTERNOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.24.1 PBIN – relevância

Ao ter ciência dos problemas internos, a empresa considerará os desvios de atenção que podem interferir nas ações para responder aos eventos. Porém este aspecto e a propriedade “motivação subjacente”, do aspecto “legislação e políticas”, são complexos de serem tratados, porque envolvem elementos políticos e racionalidade instrumental difíceis de serem abordados abertamente.

5.24.2 PBIN – aspectos complementares

Os desafios são admitir que há problemas internos e ser capaz de tratá-los de maneira equilibrada. As limitações estão no tempo necessário para resolvê-los que, às vezes, vai além do prazo para responder aos eventos e na complexidade envolvida, por exemplo, nas disputas de poder. Por outro lado, como depende, fundamentalmente, da empresa, os problemas internos serão tratados de acordo com o ritmo estipulado por ela.

5.25. REQUISITOS DOS PROFISSIONAIS (PROF)

“[...] mas o mais importante, não é sofrer por antecipação, é preparar.”

Como se está tratando de empresas SIC, o aspecto será analisado à luz das teorias pertinentes de gestão de serviços para compreender as idiossincrasias da área substantiva.

O conceito de “espelho de serviço” afirma que os níveis de satisfação dos clientes e funcionários, em operações de serviço, normalmente têm valores próximos (HESKET; SASSER; SCHLENGER, 2002) e podem ser questionados. O primeiro motivo é que as lojas de varejo, agentes de *contact center* e técnicos de manutenção, que compõem a linha de frente, são, normalmente, terceirizados. O outro motivo é que a tradução da satisfação do cliente vem por meio de indicadores de qualidade, definidos pela agência reguladora e que, muitas vezes, são fornecidos pelas próprias operadoras.

A outra teoria pertinente, que fornecerá a base para os conceitos para detalhar as propriedades do aspecto, é o motivo do porquê ocorre discrepância entre os padrões de serviços orientados ao cliente e a prestação efetiva de serviços. A lacuna ocorre porque os padrões precisam ser sustentados por recursos apropriados (pessoas, sistemas e tecnologias) e devem ter apoio para que sejam eficazes, logo, os profissionais devem ser treinados, motivados, avaliados e recompensados com base em seu desempenho com relação a esses padrões (ZEITHAML; BITNER, 2003). Os recursos de sistemas e tecnologias foram abordados nos aspectos “processos: adequação e estabelecimento”, “impacto da tecnologia atual” e “impacto da tecnologia futura”. Por fim, a discrepância também se deve aos profissionais.

[...] só que com um perfil diferente [...] (E01, 1:56).

[...] teve muita troca de perfil (E01, 1:54).

Isso, porque no fundo a operadora não estava muito, essas operadoras não estavam muito preocupadas, em vamos dizer assim, manter, principalmente, na cabeça dos dirigentes o problema técnico, “ah eu em manter aquele técnico, que tem trinta anos de experiência porque é aquele cara que sabe”. Isso não é a preocupação, nunca foi (E04, 4:37).

Também, porque ela inclusive ela foi a mais implacável no começo com relação ao problema de preços e condições de trabalho, foi uma das mais difíceis. E a gente tentou, como associação na época, criar uma certa resistência mais, cabe como a Tau quebrava esta resistência. Quando os grupos que se juntaram pra criar uma certa força contra a Tau, a Tau chamava um por um batia na mesa, “ó ou você faz o que eu quero você está fora”, aí o cara (E04, 4:79).

O DIEESE (2009) publicou um estudo sobre as variações do emprego no setor de telecomunicações dez anos após a privatização, que permite compreender a afirmação “só que com um perfil diferente”, feita por E01 (1:54, 1:56), ou de E04, que afirmou não ter havido preocupação em manter as pessoas experientes pela necessidade de mudar a cultura da empresa (E04, 4:37, 4:79). A seguir, são apresentadas algumas citações que permitem compreender o ambiente de trabalho da área substantiva.

Com o advento da privatização, as relações de trabalho tornaram-se mais instáveis e vulneráveis; a rotatividade ampliou-se significativamente; as regras de progressão funcional e a remuneração tornaram-se mais vinculadas ao comportamento da produtividade e ao desempenho individual; os salários reais declinaram; o ritmo de trabalho intensificou-se consideravelmente, entre outros aspectos (DIEESE, 2009).

Em termos do perfil do trabalhador em telecomunicações, os dados estatísticos indicam que o setor tem registrado, desde a privatização, uma ampliação da participação feminina e dos jovens. A escolaridade dos empregados do setor, por sua vez, aumentou consideravelmente, acompanhando o crescimento dos anos de estudo da população brasileira de uma forma geral. Já o rendimento médio real teve uma forte queda entre o momento da privatização e 2002, que só nos últimos anos foi parcialmente revertida. Os salários pagos pelas empresas do setor encontram-se ainda em baixo patamar, embora tenha havido uma melhora recente (DIEESE, 2009).

É importante lembrar ainda que as transformações no perfil etário dos trabalhadores em telecomunicações estão intimamente ligadas às práticas de gestão de pessoal implementadas nas empresas do setor após a privatização. Tais práticas tinham como objetivo, entre outros aspectos, modificar a cultura organizacional da empresa e ampliar a escolaridade do quadro de funcionários, [...] (DIEESE, 2009).

A definição do aspecto “requisitos dos profissionais” é a determinação de comparar as competências atuais dos profissionais com as necessárias, definir treinamentos (técnicos e processos), difundir a cultura corporativa e a visão de longo prazo, bem como estabelecer a política de retenção ou adequação.

5.25.1 PROF – relevância

Como também a redução de postos de trabalho, você sabe muito bem na hora em que tiver uma estatal de dez mil vira uma nova privada de duas mil pessoas (E04, 4:119).

[...] minha obrigação aqui é exatamente manter a região o mais enxuta o possível. Até para que a gente possa continuar sendo competitivo, sendo competitivo (E05, 5:126).

[...] tanto que depois eles tiveram que fazer um *downsizing*, porque cresceu demais e perdeu um pouco o foco, que era no caso engenharia consultiva que fazia gerência de projetos, começaram a executar muito e não gerenciar somente. Então eles recuaram um pouco, demitiram, focaram novamente e continuaram (E07, 7:36).

Há necessidade contínua de mudar e se adaptar rapidamente para enfrentar os eventos pela pressão por redução de pessoas e pela terceirização (E04, 4:119; E05, 5:126; E07, 7:36; POSSEBON, 2009). Por isso, é uma vigilância constante, a cada evento, compreender (gestores e profissionais) que perfis podem contribuir

para manter ou para aumentar a competitividade. Por fim, programas de demissão ou processos de fusão de culturas levam a um clima organizacional ruim, que, por sua vez, interfere nos aspectos “processos: adequação e estabelecimento” e “problemas internos”.

5.25.2 PROF – aspectos complementares

Como citado no item sobre decisões, toda mudança enfrenta resistência (ANSOFF; MCDONELL, 1993), assim o desafio é realizá-la mantendo o andamento da empresa e respondendo, no tempo certo, às demandas do evento.

Em comparação a Épsilon que chegou no mercado como sendo, como sendo digamos um *player* forte e competitivo em termos de preço, mas causava muita desconfiança em termos de serviço. Ela precisava de pessoas no mercado que pudesse dar o aval, competência e tudo mais, e ela buscava no mercado de profissionais adequados (E09, 9:42).

[...] ela se preparou inicialmente pegando pessoas chave no mercado como eu comentei (E09, 9:63).

As fontes de informação são majoritariamente provenientes de estudos internos e devem ser comparadas às fontes externas. Uma situação detectada na pesquisa é a disponibilidade no mercado de profissionais ultracapacitados, pois as políticas dos fornecedores tradicionais e mesmo das operadoras é de incentivar a constante atualização. Porém, perante um evento ou mesmo perante metas de redução de pessoal, as mudanças podem requerer a adequação do número e do perfil dos profissionais e, com frequência, eles são desligados das empresas, sendo, com frequência, aproveitados por empresas entrantes (E09, 9:42, 9:63).

5.25.3 PROF – propriedades

Foram detectadas cinco propriedades, que podem ser relacionadas às

estratégias para eliminar a diferença entre os padrões de serviços e a prestação efetiva, indicadas no Quadro 79 e esquematizadas na Figura 28. Porém o foco da teoria é na orientação a serviços e aos clientes, e a área substantiva considera o atendimento às necessidades dos *stakeholders*. A rapidez requerida para responder a um evento, e a consciência tardia da necessidade de novas competências, treinamentos, metodologias e visão contribui para a redução da competitividade da empresa, visto que os profissionais requerem tempo tanto para aprender quanto para aceitar as mudanças.

Teoria	Propriedade
Contratar as pessoas certas	Competências e treinamento / Adequação e retenção
Desenvolver as pessoas	Competências e treinamento
Fornecer os sistemas de apoio necessários	Metodologia
Reter as melhores pessoas	Adequação e retenção
Engajar os profissionais na visão da empresa (subparte de reter as melhores pessoas)	Visão
Cultura de serviços	Cultura

QUADRO 79. – APROXIMAÇÃO ENTRE AS TEORIAS SOBRE PROFISSIONAIS DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS E AS PROPRIEDADES DA PESQUISA

Fonte: a autora, com base em Zeithaml e Bitner (2003)



FIGURA 28 – REQUISITOS DOS PROFISSIONAIS – PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PROF – competências e treinamentos

O critério de urgência, prioridade na manutenção é o dia-a-dia, a hora, o cliente, o momento, o problema. Na instalação e no comissionamento é o cronograma (E04, 4:145).

É outro senso de urgência, e esse senso de urgência só constrói se eu começar a trabalhar com operação e manutenção e nós estamos trabalhando nisso daí também, tanto é que a gente está com um projeto de operação em manutenção, [...] (E04, 4:146).

[...] nada que envolvia aquilo que eu comentei lá de treinamento do

atendente, melhorias, salários e tal, esse tipo de coisa (E06, 6:40).

Qualificação. Se eu fosse o gestor geral de toda a área de atendimento teria que ter já um treinamento da mão-de-obra de atendimento. Não só pra sanar as dúvidas do cliente, como usar as ferramentas que eles têm. Alguma mudança vai acontecer tanto pra fazer um contato, até pra ele interpretar se ele tiver algum registro antigo, adicionar, esse nono dígito [...] (E06, 6:49).

É, é porque não envolveu também só a parte técnica, não existe um *call center* bom sem uma equipe lá na ponta de atendimento bem treinada, motivada. Na minha opinião isso não aconteceu mesmo após (E06, 6:65).

[...] seria maior investimento na mão-de-obra dos agentes, porque se investe muito em tecnologia, em soluções, investe muito em tecnologia em soluções pra, pra área do *call center*, mas ela muitas vezes chega lá na ponta, tudo isso é jogado fora (E06, 6:67).

Quantidade. E uma coisa que não foi tão, não é tão vista atualmente, mas que eu acho mais importante é a qualificação dessa mão-de-obra, é claro que envolve muitos custos e verbas da empresa. Até pra reduzir o *turnover*. Para fazer o treinamento valer a pena, pra reduzir o *turnover*, para reduzir *turnover*, precisa aumentar o salário. Tudo envolve uma política de bem estar no ambiente de trabalho (E06, 6:82).

[...] primordial ter inglês pra trabalhar nas empresas [...] (E07, 7:15).

Com o tempo eles viam se a gente tinha um certo conhecimento. Houve treinamento, houve muito treinamento também (E07, 7:30).

Mas eu vou te dizer que é no dia a dia, mesmo, no contato corpo a corpo com o cliente, que a gente consegue mostrar o que é a Kappa (E08, 8:40).

É muito lento e muito brigado, palmo a palmo para a gente conseguir cliente. Difícil, não é uma tarefa simples (E08, 8:42).

É um trabalho no dia a dia, trabalho de formiguinha. Trabalho do dia a dia eu acho que é feito mais pela presença do vendedor em campo, pela qualidade de serviços que você presta (E08, 8:85).

Então trabalhava com gestores e tinha digamos assim um ritmo de trabalho muito, muito, muito tranquilo, muito tranquilo (E09, 9:4).

Em comparação a Épsilon que chegou no mercado como sendo, como sendo digamos um *player* forte e competitivo em termos de preço, mas causava muita desconfiança em termos de serviço. Ela precisava de pessoas no mercado que pudesse dar o aval, competência e tudo mais, e ela buscava no mercado de profissionais adequados (E09, 9:42).

[...] ela se preparou inicialmente pegando pessoas chave no mercado como eu comentei (E09, 9:63).

As pessoas melhoraram as habilidades delas, de preparar a documentação, preparar a apresentação e se portar em público, falar. Eu vi assim umas pessoas que começavam a gaguejar, e 6 meses depois melhoraram e muito

a capacidade de falar em público (E10, 10:53).

Treinamos as pessoas e isto diminuiu a transferência de chamadas, porque a maior parte das chamadas deste aspecto estava dentro do grupinho, ali, são 3 pessoas de atendimento ao cliente. Consegui resolver (E10, 10:67).

Todos são importantes. Mas o que acontece é o seguinte: uma falha ou um desempenho extremamente acima da média de uma área, o impacto que ele tem na empresa como um todo ele é relativizado, ele é menor. Então, o que acontece. Por conta disso, algumas pessoas e não são poucas, acabam dizendo "o que eu ganho se eu fizer isso?" Eu ganho pouco, o meu benefício, não só falando em bônus monetário, mas status, ou dor de cabeça ou indisposição com outras áreas. A pessoa leva tudo isso em conta (E10, 10:87).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), competências de serviços são as habilidades e os conhecimentos necessários ao trabalho. As detectadas como relevantes foram: (1) rapidez na execução das tarefas (E04, 4:145, 4:146; E09, 9:4; E10, 10:67); (2) idioma estrangeiro (E07, 7:15); (3) experiência na área (E09, 9:42; 9:63); (4) capacidade de se expressar (E10, 10:53); e (5) comprometimento (E08, 8:40, 8:42, 8:85; E10, 10:87), junto com o conhecimento técnico. Os treinamentos podem ser técnicos, metodológicos ou comportamentais (E06, 6:40, 6:49; E07, 7:30) e podem ser deixados a cargo dos profissionais ou proporcionado pela empresa. A falta de treinamento gerou respostas inadequadas aos eventos (E06, 6:65, 6:67, 6:82).

As competências são relacionadas aos eventos relatados, porém não são as únicas e nem podem ser generalizadas. Portanto, a definição da propriedade "competências e treinamentos", do aspecto "requisitos dos profissionais", é a ação de determinar que habilidades, treinamentos e conhecimentos são necessários aos profissionais para responder ao evento.

Análise dimensional (QUADRO 80)

O polo dimensional inferior ocorre ao perceber lacunas na comparação entre competências necessárias para responder ao evento e as apresentadas pelos profissionais que compõem a equipe da empresa. Será necessário buscar profissionais no mercado de trabalho e/ou dispensar parte da equipe. Pelo dinamismo da área substantiva, é uma situação comum.

O polo dimensional intermediário ocorre ao perceber que as lacunas percebidas podem ser resolvidas com treinamentos e capacitação da equipe própria

de profissionais.

O polo dimensional superior ocorre quando se percebe que os profissionais têm competências e treinamentos para responder aos eventos. Essa situação ocorre apenas para eventos de pequeno impacto.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
As competências dos profissionais são inadequadas para responder ao evento e são difíceis ou demoradas de obter.	As competências necessárias para responder ao evento, podem ser facilmente e rapidamente desenvolvidas.	As competências são adequadas para responder ao evento.

QUADRO 80. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE REQUISITOS DOS PROFISSIONAIS – COMPETÊNCIAS E TREINAMENTOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PROF – adequação e retenção

Também, porque ela inclusive ela foi a mais implacável no começo com relação ao problema de preços e condições de trabalho, foi uma das mais difíceis. E a gente tentou, como associação na época, criar uma certa resistência mais, cabe como a Tau quebrava esta resistência. Quando os grupos que se juntaram pra criar uma certa força contra a Tau, a Tau chamava um por um batia na mesa, “ó ou você faz o que eu quero você está fora”, aí o cara (E04, 4:79).

[...] vamos dizer assim revisito estrutura também. Revisão de processos e até a própria estrutura dentro da, porque assim eu acho que, a gente acaba lutando, a pressão por diminuição de valores, “eu quero comprar um celular e eu quero pagar barato” então todo mundo quer pagar barato, a gente. Tem que reduzir os custos dela, sempre. Então por exemplo uma outra maneira dela fazer isso é terceirizando, por exemplo, aqui a gente faz o O&M da Sigma. Então eles, a operação e manutenção é nossa, então eles não tem o O&M, quem faz é a gente, então terceirização dessa mão de obra, revisão, revisão dos recursos internos (E05, 5:116).

[...] quero gerar meu padrão, então eles, então começaram a perceber também isso daí. As empresas, a Épsilon constantemente a gente reavalia os recursos (E05, 5:118).

Não segura, não retém muito os funcionários, só os *keys*, só os chaves, os mais treinados e tal. Então alguma parte da mão de obra não retém e acho que a operadora tá no mesmo caminho, mesmo caminho (E05, 5:120).

Porque você tem que controlar tudo, é muita coisa, divide por região, não sei o que depois que acaba tudo isso aí, o que faz? Precisa ficar mantendo? O custo operacional é muito grande, tem que revisar (E05, 5:121).

[...] minha obrigação aqui é exatamente manter a região o mais enxuta

possível. Até para que a gente possa continuar sendo competitivo, sendo competitivo (E05, 5:126).

Muita coisa tornou-se obrigatório ser gravado e reter ligação lá gravado por cinco anos, se eu me lembro é cinco anos, é ampliação de entrada, gravação *full* de determinados serviços, e a adequação das regras de roteamento, além de pro cliente precisou aumentar o número de atendentes (E06, 6:12).

[...] teve um aumento do número de mão-de-obra, mas a nossa percepção não foi na qualidade [...] (E06, 6:16).

Vale a pena, mas se as pessoas ficassem retidas. O salário baixo, geralmente é o primeiro emprego, as pessoas são a maioria jovem. Isso é a minha visão, quer dizer a visão que a maioria tem, alguns problemas enfrentados são causados pelo alto *turnover* (E06, 6:78).

Quantidade. E uma coisa que não foi tão, não é tão vista atualmente, mas que eu acho mais importante é a qualificação dessa mão-de-obra, é claro que envolve muitos custos e verbas da empresa. Até pra reduzir o *turnover*. Para fazer o treinamento valer a pena, pra reduzir o *turnover*, para reduzir *turnover*, precisa aumentar o salário. Tudo envolve uma política de bem estar no ambiente de trabalho (E06, 6:82).

[...] tanto que depois eles tiveram que fazer um *downsizing*, porque cresceu demais e perdeu um pouco o foco, que era no caso engenharia consultiva que fazia gerência de projetos, começaram a executar muito e não gerenciar somente. Então eles recuaram um pouco, demitiram, focaram novamente e continuaram (E07, 7:36).

[...] não houve um desenvolvimento, um desenvolvimento dos profissionais (E09, 9:96).

[...] mas tentar colocar você em uma condição tal que você tem que produzir com as condições hoje (E09, 9:98).

[...] ela percebeu que não adianta só você premiar, você tem que reter talento, você tem que ter um programa pra reter talento. Porque se não chega uma hora que o profissional cansa de trabalhar nesse, nessas condições, as condições de trabalho são importantes hoje (E09, 9:99).

O aumento do número de profissionais pode requerer contratação própria ou de empresas terceirizadas. A forma de contratação irá depender da cultura organizacional, pois existem empresas que trabalham apenas com pessoal próprio para atender o cliente, outras, praticamente, só trabalham com subcontratados (E04, 4:79). Por fim, existe a imposição da legislação para contratar pessoal próprio para algumas funções consideradas núcleo da empresa (E06, 6:12, 6:16, 6:33; LOBO, 2008).

Há uma pressão da competitividade para continuamente reduzir a

quantidade de profissionais (POSSEBON, 2009), porém alguns eventos tornam isso urgente, por exemplo, quando o evento faz a empresa focar, praticamente, apenas em redução de custos ou torna o mercado atendido desinteressante para a empresa (E05, 5:116, 5:118, 5:119, 5:120, 5:121, 5:126; E07, 7:36).

A empresa pode ser forçada, por algum evento, a implantar ações para reter os profissionais como o que o ocorreu com a lei do SAC (E06, 6:12, 6:18, 6:72, 6:82). Mas o que acontece, com frequência, é o contrário: não há preocupação em manter os profissionais (E04, 4:37; E09, 9:96, 9:98, 9:99).

A definição da propriedade “adequação e retenção”, do aspecto “requisitos dos profissionais”, é a determinação de adequar a quantidade de profissionais à requerida para enfrentar um evento ou a determinação de formas de manter os profissionais.

Análise dimensional (QUADRO 81)

O polo dimensional inferior é a situação mais comum encontrada na pesquisa pelos motivos: (1) constante pressão por redução de custos; (2) busca contínua da automação dos processos; e (3) mudanças requeridas nos perfis dos profissionais. Ocorre quando há mais profissionais do que o necessário para responder ao evento, assim será necessário demitir, terceirizar ou subcontratar. Como exceção, pode ser necessário reter alguns profissionais pelos motivos: (1) a legislação pode obrigar a ter equipe própria nas atividades fins da empresa e (2) perfis específicos são requeridos para responder ao evento.

O polo dimensional intermediário ocorre quando é necessário contratar profissionais, o que implica tempo e recursos para identificar os perfis adequados. Pelas características atuais da área substantiva, cujas oportunidades estão vinculadas a metas e aos prazos estabelecidos pela agência reguladora, é frequente a mobilização de um contingente expressivo de profissionais para viabilizar o cumprimento das metas e, na sequência, ocorre a desmobilização. Isso causa flutuações abruptas na quantidade de profissionais requeridos. Para reduzir os impactos da flutuação, as empresas costumam contratar por atividades, transferindo para as subcontratadas as tarefas de contratação e demissão de profissionais.

O polo dimensional superior ocorre quando a análise da equipe de profissionais da empresa indica que ela está dimensionada para responder ao evento.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Há mais profissionais que os necessários para responder ao evento. ou Pelas características do evento são mandatórias as determinações de retenção dos profissionais	Há menos profissionais que os necessários para responder ao evento. ou São necessárias determinações para retenção de alguns perfis de profissionais.	A quantidade de profissionais que a empresa dispõe para responder ao evento está adequada. ou Não são necessárias ações para reter os profissionais.

QUADRO 81. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE REQUISITOS DOS PROFISSIONAIS – ADEQUAÇÃO E RETENÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PROF – metodologias

[...] em energia tem um aspecto que é diferente da área de telecom que é a grande preocupação é que hoje tem um impacto muito grande nas empresa, que chama segurança. O que é a segurança que eu estou falando? Eu to falando de segurança física de pessoas que trabalham dentro do, dentro do ambiente. Como você tem, você está sujeito a milhares de volts, qualquer erro é fatal (E04, 4:131).

Ele não tomou todas as precauções foi entrar num painel de média tensão e ele teve a sorte, Deus deu a segunda chance pra ele. Recebeu uma descarga com, uma descarga elétrica por arco voltaico e não morreu (E04, 4:149).

Então esse aspecto de segurança, é o ponto mais importante que tem que trabalhar. Então é o que nós estamos fazendo hoje lá desenvolvendo inclusive ferramentas com fornecedores de ferramentas de *software* e tudo mais que controla os processos, onde amarra no processo. Não só a execução bem detalhada da tarefa, mas também todos os procedimentos antes, durante e depois. Antes, por exemplo, se ele tem toda a roupa adequada, e o ferramental adequado, todos os procedimentos aonde tem verificação dos seus equipamentos está desligado, se foram seguidos, ou não. Checado e rechechado. Se durante a execução tem que testar de novo. Testar no seguinte ele tem que refazer os passos anteriores para ver se não ficou esquecido nada pra trás e tudo isso. E a execução tem um tempo certo, numa sequência exata e você tem que seguir exatamente. E isso é uma coisa que tem que ser desenvolvida, não tem pronto no mercado (E04, 4:151).

Por exemplo, em certas ocasiões a gente tinha problemas com determinada aplicação, e era causada por um procedimento incorreto dos agentes, dos atendentes. O que a gente fazia? Ia, lá reunia os líderes dessas pessoas e fazia com que repassagem estas informações de procedimento, treinamento. Isso acontecia dava um efeito imediato, só que passava-se algum tempo voltava a ocorrer. Então analisava-se novamente e tal, era a mesma causa, então fazia novamente, esse trabalho, melhorava. Então era um trabalho contínuo devido a essa falta de retenção das pessoas (E06, 6:19).

[...] pra tudo isso tem uma tecnologia comprada pra isso, pra dar esse retorno. Ela não teria, ela não anota num papel, ela clica lá em tal e tal lugar agenda um retorno e tal e vai me ligar na hora que, tudo automatizado, mas se não for usado com [...] (E06, 6:43).

[...] a partir do momento que você tem pra trabalhar num determinado projeto, focado naquele projeto. O que eu percebi assim na época que você sabia melhor qual era o seu papel, o seu papel principal, você ficava mais focado naquilo. Isso aí é uma parte que melhorou muito, e isso é uma das coisas que veio das empresas de fora (E07, 7:27).

Então passou a existir gerentes de projeto e eu não era um gerente de projeto até então, passou a existir gerenciamento de projeto dentro da empresa (E09, 9:24).

Em 2003 eu lembro que da primeira vez, primeira leva da empresa fazendo treinamento em gestão de projeto, primeira leva de certificação PMP da empresa e eu vinha pra essa área*. Então em 2005 eu me certifiquei. Era uma exigência da empresas na época a Delta, porque as empresas exigiam nomes de profissionais com gerenciamento de projetos certificados (E09, 9:27).

Os profissionais, além de dominarem conhecimento técnicos, precisam realizar seu trabalho utilizando metodologias que lhes permitam otimizar os processos, os custos e o tempo. Essas metodologias podem ser oportunizadas ou mandatórias em função de um evento. São oportunizadas quando um evento permite o acesso a essas novas metodologias (E07, 7:27; E09, 9:24, 9:27). São mandatórias, quando, para responder ao evento, os profissionais precisam se capacitar (E04, 4:131, 4:149, 4:151; E06, 6:19, 6:43). Nessa situação, se o profissional não tiver conhecimento e a empresa não incentivar a capacitação de seus profissionais, eles estão sob risco. Como há redução do comprometimento da empresa com seus profissionais, cabe a eles procurar capacitação nas metodologias, na maior parte dos casos.

A definição da propriedade “metodologia”, do aspecto “características dos profissionais”, é a ação de especificar e capacitar os profissionais em metodologias que otimizem os processos, os custos e o tempo para permitir responder ao evento de forma a contribuir com a competitividade da empresa.

Análise dimensional (QUADRO 82)

O polo dimensional inferior ocorre para eventos que precisam ser abordados de forma inovadora, assim, os métodos tradicionais dominados precisam ser substituídos. Isso pode ocorrer por mimetismo, seja a partir dos bons resultados de

uma empresa pioneira, seja pela observação da forma de trabalho em países desenvolvidos. Também pode ocorrer por coerção dos clientes, que exigem metodologias ou melhores práticas que resultem em redução de custos, de tempo e/ou na consideração holísticas do que está envolvido na resposta ao evento. A essas exigências seguem-se a capacitação dos profissionais e o estabelecimento de sistemas (na pesquisa representada pela propriedade “sistemas e metodologias” do aspecto processos: adequação e estabelecimento), que apoiarão a aplicação das metodologias.

O polo dimensional intermediário ocorre para eventos para os quais se percebe que metodologias utilizadas em algumas partes da empresa devem ser propagadas. A massificação é facilitada pelo fato de o conhecimento estar dentro da empresa, portanto, melhores práticas são compartilhadas com pouco tempo e investimento.

O polo dimensional superior ocorre quando as metodologias dominadas são suficientes para responder ao evento.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
São requeridas novas metodologias, para enfrentar o evento, as quais demandam tempo e investimentos para o domínio.	Algumas metodologias são dominadas; portanto, são necessárias determinações de complementações e disseminações que demandam pouco tempo e investimentos.	As atuais metodologias utilizadas pelos profissionais permitem enfrentar o evento.

QUADRO 82. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE REQUISITOS DOS PROFISSIONAIS – METODOLOGIA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PROF – cultura

Inclusive o corporativismo de dentro das empresas. Quer dizer queira ou não queira, as empresas, a cabeça das empresas foram privatizada, mas o corpo técnico para baixo não. É, isso é outra coisa que aparentemente não, as vezes não é muito relevante mas isso tem um peso enorme no dia-a-dia (E04, 4:30).

Era um saneamento completo que fazia a integração entre todas as operadoras, como é que se diz, concentração de poder e centralização de processos, harmonização de processos, implantação de um sistema de SAP. Isso tudo quer dizer o que aconteceu nessa gerencia do xxxx. Depois e nesse período, que eles tiveram que investir muito pra fazer essas readaptações e fazer todo o vamos dizer assim, a consolidação da empresa (E04, 4:100).

[...] mas o mais importante, não é sofrer por antecipação, é preparar (E04, 4:152).

Da minha parte não, tiveram várias pessoas que tinham conflitos graves assim, coisas sérias “desse jeito eu não trabalho, desse jeito eu vou sair”. Eu não, eu me adaptei. Porque eu achei que seria interessante pra mim naquele momento, me adaptar, porque eu achei que eles tinham melhores resultados fazendo do jeito que eles tavam fazendo, que nós anteriormente sem a presença deles. Acho que os resultados apareciam mais, em vários níveis, era bem melhor. Eu acho que isso era um, era visível, percebia-se (E07, 7:31).

[...] a empresa tem uma preocupação muito grande em trazer essa cultura para o associado, [...] (E08, 8:34).

Acho que isso é real, não é uma coisa que está só no direcionamento da empresa. De fato é feita e exigida. A gente tem que fazer treinamento, tem que preencher, fazer teste pra ver se assimilou ou não (E08, 8:35).

Para os indiretos, também, mas é mais difícil (E08, 8:36).

[...] excelentes profissionais lá e a empresa simplesmente queria trabalhar de uma forma diferente (E09, 9:37).

[...] erro de não se agregar, não reagir efetivamente às diferenças que existiam e as diferenças eram nítidas e os conflitos eram nítidos (E09, 9:58).

[...] formas de controle visando a produtividade, visando saber se, digamos, se aquele profissional ele tá realmente rendendo pra empresa adequadamente [...] (E09, 9:83).

Porque a empresa, os xxxx também passaram a entender um pouco mais o brasileiro. Como é faz, como é que trabalha, antigamente falar em feriado eles arrepiavam, “feriado, o que que é feriado”. É a cultura deles, não tem feriado, não tem. Tem seis dias, sete dias de férias por ano, sabe? Então assim é uma cultura assim, pro trabalho, voltada pro trabalho. Trabalho lá é dignidade. Aqui trabalho é trabalho, só trabalho (E09, 9:88).

Porque eles sabem que a empresa não vai falir com o pouco comprometimento dele ali ou então ele sabe também que um trabalho que vai economizar pra empresa, vai melhorar o tempo de algum processo, não tenho nada com isso, porque eu vou fazer? Cria-se isto. É o desafio da alta direção, colocar todo mundo realmente vestindo a camisa e falando que está dentro do mesmo barco mesmo, mas na prática não acontece isso. Não adianta você ser inocente e achar que vai acontecer (E10, 10:88).

[...] fatores associados a própria cultura da empresa podem definir a inércia ou se uma empresa é capaz de ser resiliente frente as mudanças de cenário anunciadas. Pode definir a sobrevivência do negócio. [...] (DELPHI, 104:12).

O comportamento dos profissionais em uma organização será influenciado pela cultura corporativa, que, segundo Zeithaml e Bitner (2003), é o padrão de valores e crenças compartilhados, que dão significado aos membros de uma

organização e lhes oferece as regras de comportamento na organização.

Nesta pesquisa, foram detectados alguns fatores relacionados à cultura, como: (1) os problemas e sua relevância para a sobrevivência da empresa (E04, 4:30; DELPHI, 104:12); (2) a implantação de uma nova (E04, 4:100, 4:152; E07, 7:31); (3) as vantagens de culturas fortes (E08, 8:34; 8:35; 8:36); (4) a integração (E04, 4:110, E09, 9:37, 9:58); (5) o choque cultural entre países (E09, 9:83, 9:88); e (6) a falta de comprometimento (E10, 10:88).

A definição da propriedade “cultura”, do aspecto “características dos profissionais”, é a determinação de implementar adaptação da cultura corporativa existente para enfrentar o evento.

Análise dimensional (QUADRO 83)

O polo dimensional inferior ocorre com frequência para eventos de fusão ou parcerias com outras empresas. Nessa situação, culturas organizacionais distintas entram em confronto até que se ajustem. Esse processo pode ser longo e desgastante, principalmente quando a ligação é apresentada como parceria, na qual deveria prevalecer a sinergia, porém o que foi observado na pesquisa é a imposição de uma das culturas. O processo para os profissionais corre conforme a tipologia de Isabella (1990): desde a antecipação (que são os rumores), a seguir, na confirmação (quanto tentam seguir os preceitos da cultura corporativa da empresa a que estão vinculados), na sequência, a culminação (quando percebem que a cultura que prevalecerá será a da outra empresa, havendo, nesse momento, a decisão de ficar ou não na empresa) e, por fim, as consequências que podem ser a aniquilação da anterior e o ajuste total à nova cultura.

O polo dimensional intermediário ocorre devido à dinamicidade da área substantiva, na qual a cultura corporativa precisa estar em constante evolução e adaptação.

O polo dimensional superior ocorre para eventos de natureza tática, portanto, não envolvem questionamentos aos valores e às crenças das empresas.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Para enfrentar o evento é requerida uma mudança radical na cultura corporativa.	São requeridas das mudanças incrementais na cultura corporativa.	A cultura corporativa é adequada para enfrentar o evento.

QUADRO 83. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE REQUISITOS DOS PROFISSIONAIS – CULTURA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

PROF – visão

Porque na visão deles era uma expansão. E não era uma expansão, [...] E10, 10:41).

Eles só conheciam, na época, pelo menos, não sei como está agora, com a Psi, imagina que esteja até um pouquinho pior, o dia a dia deles (E10, 10:42).

[...] a total desconexão do pessoal com quem a gente está planejando de médio a longo prazo (E10:43).

Ah, é colocar um telefone GSM fixo, moleza, ou telefone de satélite, eu faço, estou acostumado a instalar, a implantar (E10, 10:45).

Este grupo aqui que já estava acostumado a atender, subestimou o grau de dificuldade (E10, 10:48).

A gente foi lá, fez isso, pra onde nós queremos ir, como nós vamos fazer isso, quais são os planos pra isso, o que as pessoas vão ter que fazer, vão ter que se capacitar nesta história (E10, 10:51).

O cara está tão atolado de coisas pra fazer, que ele fala “a coisa é só daqui 3 anos e eu tenho que resolver um programa que está, que pegou fogo na central”, e muitos poucos iam (E10, 10:62).

A teoria relaciona a propriedade visão da empresa à retenção das melhores pessoas. Isso ocorre porque, ao conhecer a visão da empresa, os profissionais mantêm-se motivados e apoiam as metas da empresa (ZEITHAML; BITNER, 2003). Nesta pesquisa, E10 atribuiu à falta de visão da empresa o foco apenas nas atividades urgentes (E10, 10:62) como responsável pela resposta inadequada a um evento (E10, 10:41, 10:42, 10:43, 10:45, 10:48). Assim, tem como objetivo resgatar o profissional do imediatismo da execução do serviço para ampliar sua visão do planejamento da empresa de longo prazo (E10, 10:51), compreendendo a integração dos processos, permitindo uma visão holística ao responder às

demandas de um evento. Porém, conforme o tamanho da empresa (POSSEBON, 2009), é desafiador definir quais perfis de profissionais precisam de informação e a utilizariam produtivamente. Aguilar em 1967 (AGUILAR, 1967), em um estudo considerado marco do processo de monitoração, sugeria a visualização das informações pelos subordinados.

A definição da propriedade “visão”, do aspecto “características dos profissionais”, é a ação de permitir aos profissionais terem visão dos planos estratégicos de longo prazo da empresa.

Análise dimensional (QUADRO 84)

O polo dimensional inferior ocorre para eventos que requerem análises e conhecimentos amplos para relacionar os diversos fatos aos setores e às pessoas da empresa, formando um conjunto harmônico que permite manter a competitividade. Logo, os profissionais precisam tomar conhecimento dos planos estratégicos da empresa, o que requer tempo, definição de quais perfis precisam do conhecimento e dos investimentos.

O polo dimensional intermediário indica apenas que o conhecimento da visão da empresa é um facilitador, porém não é mandatório para responder aos eventos.

O polo dimensional superior indica que não é necessário que os profissionais tenham visão ampla dos planos estratégicos da empresa, normalmente se referindo a eventos que requerem respostas táticas.

Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Ter visão da empresa é fundamental para a resposta ao evento.	A visão da empresa afeta fracamente na resposta ao evento.	A visão da empresa não impacta na resposta ao evento.

QUADRO 84. – ANÁLISE DIMENSIONAL DE REQUISITOS DOS PROFISSIONAIS – VISÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.26. CONTRIBUIÇÕES DA FASE 2 PARA O AJUSTE DO MODELO

A fase 2 consistiu de duas rodadas de perguntas e uma de encerramento, por meio da aplicação de uma aproximação da técnica Delphi.

5.26.1 Resultados da rodada 1 da fase 2

O questionário foi respondido por 36 especialistas e, para incorporar os ajustes sugeridos ao modelo, as análises foram tanto quantitativas quanto qualitativas. Inicialmente, a partir de estatística descritiva, foram determinados quais aspectos deveriam permanecer no modelo. Na sequência, foram analisadas, qualitativamente, as sugestões dos especialistas.

Análise da rodada 1, por estatística descritiva, dos aspectos do modelo

Inicialmente, foram feitos os testes de normalidade da amostra, a qual indicou não normalidade para os aspectos. Considerando que a amostra é pequena e a escala é ordinal, apenas testes não-paramétricos podem ser utilizados (FIELD, 2009). Como o objetivo é procurar o consenso de quais aspectos devem ser considerados na avaliação dos impactos de eventos ambientais, foram aplicados os seguintes critérios para seleção:

- foi realizada a ordenação por frequência, tendo como primeira chave de classificação os aspectos que apresentaram maior votação na escala “muito importante”, na sequência, “importante”, a seguir, “não prioritário”, e, por fim, “dispensável”.
- como são 14 aspectos, cada quartil compreende 3,5. Para que o modelo incluísse margem de erro pelo excesso (e não pela falta), foram eliminados os 3 aspectos do último quartil.

Por esses critérios, conforme se pode observar na Tabela 1, o consenso dos especialistas é de que os aspectos “modelos de negócios em mercados desenvolvidos”, “motivação subjacente” e “posicionamento na estrutura industrial” são os de menor prioridade para avaliar os impactos dos eventos ambientes, por conseguinte, serão eliminados do modelo.

TABELA 1 – RESULTADO DO JULGAMENTO DOS ESPECIALISTAS, UTILIZANDO O CRITÉRIO DO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA

	Muito importante	Importante	Não prioritário	Dispensável	Análise
Experiência do cliente	80,6%	19,4%	0,0%	0,0%	Mantido
Paradigma de preços	69,4%	27,8%	2,8%	0,0%	Mantido
Impacto da tecnologia futura	69,4%	25,0%	5,6%	0,0%	Mantido
Investimento em infraestrutura	61,1%	38,9%	0,0%	0,0%	Mantido
Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos	61,1%	38,9%	0,0%	0,0%	Mantido
Processos: adequação e estabelecimento	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	Mantido
Inteligência sobre os concorrentes	55,6%	41,7%	2,8%	0,0%	Mantido
Tendências da sociedade	55,6%	36,1%	8,3%	0,0%	Mantido
Impacto da tecnologia atual	52,8%	44,4%	2,8%	0,0%	Mantido
Características dos profissionais	47,2%	47,2%	5,6%	0,0%	Mantido
Problemas internos	36,1%	55,6%	8,3%	0,0%	Mantido
Posicionamento na estrutura industrial	33,3%	38,9%	27,8%	0,0%	Eliminado
Motivação subjacente	16,7%	52,8%	30,6%	0,0%	Eliminado
Modelos de negócios em mercados desenvolvidos	16,7%	50,0%	30,6%	2,8%	Eliminado

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Nota: 36 especialistas responderam o questionário

Na pesquisa de Padilha (2009) e na de Ribeiro (2006), foram utilizados como critérios de consenso os aspectos superiores ao terceiro quartil, logo, aqueles aspectos cujo número de votos, somadas as escalas “muito importante” e “importante”, foi igual ou superior a 75% dos respondentes. Portanto, também por esse critério, os aspectos “modelos de negócios em mercados desenvolvidos” (julgado importante por 66,7% dos especialistas), “motivação subjacente” (julgado importante por 69,4% dos especialistas) e “posicionamento na estrutura industrial” (julgado importante por 69,4% dos especialistas) podem ser eliminados do modelo. Os valores estão na Tabela 2.

TABELA 2 – RESULTADO DO JULGAMENTO DOS ESPECIALISTAS, UTILIZANDO O CRITÉRIO DOS ASPECTOS QUE FORAM SUPERIORES AO TERCEIRO QUARTIL

	Muito importante + Importante	Análise
Experiência do cliente	100%	Mantido
Investimento em infraestrutura	100%	Mantido
Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos	100%	Mantido
Processos: adequação e estabelecimento	100%	Mantido
Inteligência sobre os concorrentes	97,2%	Mantido
Paradigma de preços	97,2%	Mantido
Impacto da tecnologia atual	97,2%	Mantido
Impacto da tecnologia futura	94,4%	Mantido
Características dos profissionais	94,4%	Mantido
Tendências da sociedade	91,7%	Mantido
Problemas internos	91,7%	Mantido
Posicionamento na estrutura industrial	72,2%	Eliminado
Motivação subjacente	69,4%	Eliminado
Modelos de negócios em mercados desenvolvidos	66,7%	Eliminado

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Nota: 36 especialistas responderam ao questionário

Análise qualitativa das sugestões da rodada 1

Dos 36 especialistas que responderam ao questionário, 23 fizeram sugestões, ou seja, 64%. Dos 23 especialistas que fizeram sugestões, 13 podem ser relacionadas à regulação, à legislação, às políticas públicas e à governança corporativa. A partir desse alerta dos especialistas, foi agregado ao modelo o aspecto “legislação e políticas”. As demais sugestões contribuíram para ampliar, renomear e refinar o modelo, perfazendo um total de 14 ajustes.

Com auxílio do software Atlas.ti, as sugestões foram analisadas, inicialmente, segundo os códigos (aspectos e propriedades) que emergiram na fase 1. Na sequência, algumas observações levaram a reflexões, que exigiram o uso da codificação aberta e da axial. A codificação aberta foi utilizada para: (1) gerar novos códigos; (2) buscar a denominação correta de propriedades; e, por fim, (3) expandir a abrangência das propriedades e, por consequência, dos aspectos. A codificação axial foi utilizada para: (1) relacionar códigos e (2) mudar a denominação do último subprocesso.

Foram detectadas sugestões que podem ser classificadas em: (1) relacionadas ao modelo; (2) novo aspecto; (3) novas propriedades de aspectos existentes; (4) expansão da abrangência e/ou mudanças das propriedades; e, por

fim, (5) fontes de informação. Os ajustes ao modelo estão apresentados, resumidamente, no Quadro 85.

Tipo	Ajustes
Em relação ao modelo	Foi alterada a denominação do último subprocesso: era “agir”, foi mudado para “determinar”.
Novo aspecto	Foi agregado o aspecto “legislação e políticas” ao subprocesso “análise do modelo de negócios atual”.
Novas propriedades	Foram desenvolvidas as propriedades: - Processos: adequação e estabelecimento - logística de entrega ao cliente; - Desenvolver novo mercado – oferta combinada de produtos; e - Desenvolver novo mercado – vocação interna.
Expansão da teoria relaciona às propriedades	Processos: adequação e estabelecimento – integração; e Impacto da tecnologia futura – percepção do cliente.
Mudança de denominação	Experiência do cliente – posicionamento; Paradigma de preços – oferta combinada de produtos; e Requisitos dos clientes.
Expansão da teoria relaciona às propriedades e mudança de denominação	Impacto da tecnologia futura – integração e escalabilidade; Experiência do cliente – preferências; e Processos: adequação e estabelecimento – sistemas e metodologias.

QUADRO 85. – RESUMO DAS CONTRIBUIÇÕES DAS SUGESTÕES DA FASE 2

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

5.26.2 Resultados da rodada 2 da fase 2

O questionário da rodada 2 foi respondido por 30 especialistas e ratificou a importância do aspecto “legislação e políticas”, conforme Tabela 3. As 9 sugestões foram analisadas e permitiram detalhar e esclarecer a dinâmica do modelo, bem como adicionar pontos de vistas que expandiram conteúdos que haviam sido abordados.

TABELA 3 – RESULTADO DO JULGAMENTO DOS ESPECIALISTAS PARA O ASPECTO LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS

	Muito importante	Importante	Não prioritário	Dispensável	Análise
Legislação e políticas	76,7%	23,3%	0,0%	0,0%	Mantido

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Nota: 30 especialistas responderam ao questionário

6. APRESENTAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA

A área substantiva agrega alto conteúdo tecnológico com a necessidade de criar valor aos *stakeholders*, portanto, a avaliação dos impactos de eventos deve ser ao redor do modelo de negócio, o qual tem como objetivo traduzir (desse modo trazendo para uma linguagem comum) opções puramente tecnológicas em produtos e serviços rentáveis. Com isso, permite que os diversos *stakeholders* compreendam as implicações de um evento para a empresa.

A avaliação dos impactos de um evento tem uma dinâmica no modelo de negócio, que compreende os subprocessos **analisar**, **decidir** e **determinar**. Cada subprocesso compreende alguns aspectos que precisam ser considerados. Conforme o evento, pode haver aspectos que não sejam impactados, logo, podem ser desconsiderados. Somente após passar por todos os subprocessos é que a avaliação estará completa e a empresa poderá iniciar, com segurança, as ações, conforme representado na Figura 29.

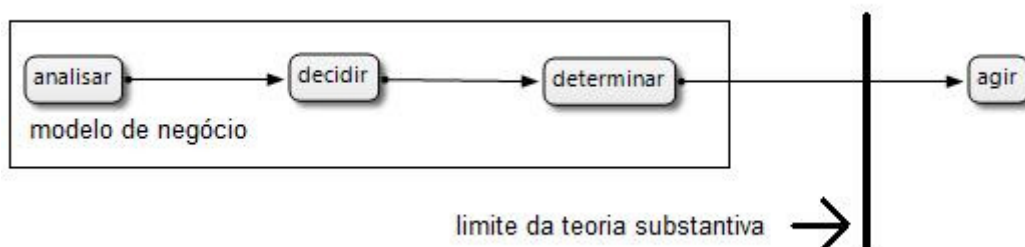


FIGURA 29 – ANÁLISE DINÂMICA DO MODELO DE NEGÓCIO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 1: pela caracterização da área substantiva, a avaliação ocorre em torno do modelo de negócio, que é o constructo que oferece uma linguagem comum aos diversos *stakeholders*.

Proposição 2: a avaliação segue uma dinâmica que pode ser representada por três subprocessos: analisar, decidir e determinar, encadeados.

Proposição 3: as ações só deveriam começar após terem sido avaliados todos os aspectos dos subprocessos.

Os eventos da área substantiva não são surpresa devido ao ambiente institucional (agência reguladora, ambiente político estável, mercado oligopolista organizado), consequentemente, os acontecimentos são conhecidos com antecedência, visto resultarem de uma série de movimentos que vão se consolidando até que em uma determinada data (ou intervalo de tempo), há oficialização. Com isso, seria possível considerá-los no planejamento tradicional.

Após a confirmação do evento, durante um período, as empresas esperam que seu planejamento tradicional seja capaz de responder ao acontecimento, ao mesmo tempo em que todas as empresas se observam. Esse período foi denominado de “**parálise**”. Para alguns eventos, isso ocorre sem maiores turbulências, e as empresas seguem, normalmente, com seu modelo de negócio competitivo.

Entretanto, a pesquisa focou nos eventos de impactos estratégicos, aqueles para os quais o modelo de negócio atual se torna insustentável e a empresa perde competitividade. Nesse caso, da mesma forma, as empresas esperam que o planejamento seja suficiente e elas se observam, contudo, nesse processo, há construção da percepção de que o modelo de negócio não é mais competitivo, é a culminação, na tipologia de Isabella (1990). A pesquisa buscou a emergência do que é analisado no processo de construção da percepção, resultando nos aspectos ponderados no subprocesso “analisar”, que foi denominado **análise do modelo de negócios atual** (FIGURA 30). Os aspectos são: inteligência sobre os concorrentes, legislação e políticas, impacto da tecnologia atual, impacto da tecnologia futura, tendências da sociedade, experiência do cliente e paradigma de preços. Cada aspecto, além de sua finalidade direta, tem algumas propriedades que também precisam ser consideradas.

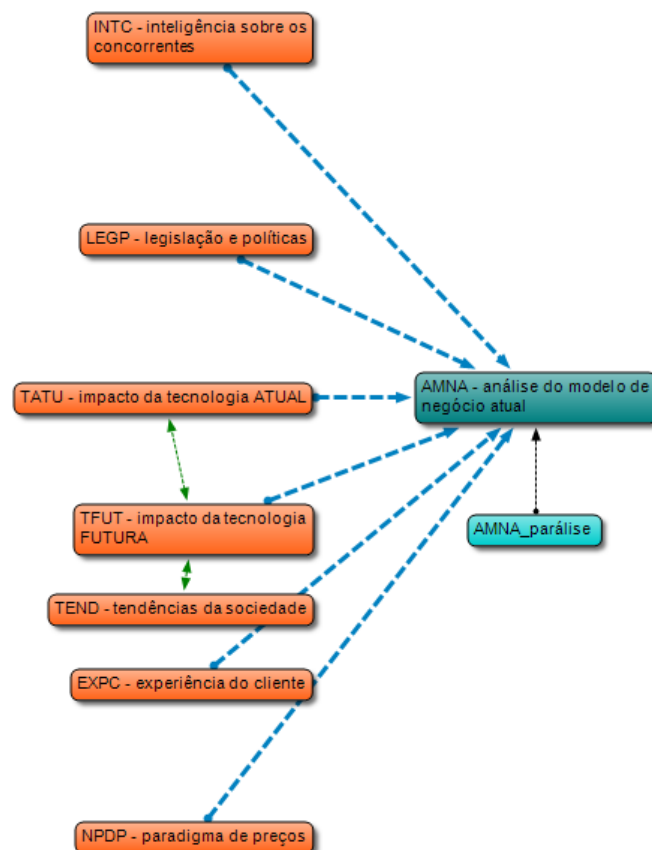


FIGURA 30 – ASPECTOS DO SUBPROCESSO “ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL”

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

As análises dos aspectos e suas propriedades permitem conclusões que estão dentro de um contínuo dimensional qualitativo e vão desde não serem relevantes ou não constituírem ameaças, até a constatação da insustentabilidade do modelo de negócio, levando o evento à perda da competitividade. Quando se atinge essa dimensão, a empresa sai da parálise, o que no modelo representa a conclusão do primeiro subprocesso (analisar). Nesse momento, a empresa tem uma série de informações, porém ainda precisa considerar os demais subprocessos (decidir e determinar) para só então agir.

Proposição 4: as empresas esperam que as respostas aos eventos sejam possíveis com o planejamento tradicional.

Proposição 5: durante o período em que esperam que o planejamento tradicional seja suficiente para responder ao evento, as empresas observam-se.

Proposição 6: progressivamente, a empresa vai observando alguns aspectos e os analisando, até que, para alguns eventos, percebe que o modelo de negócio atual é insustentável.

Considerando que o tempo de parálise pode ser longo e resultar em dificuldades para responder adequadamente aos eventos, seria importante para as empresas perante um acontecimento, deliberadamente, avaliar alguns aspectos, de forma a perceber, em um período menor de tempo, se o modelo de negócio é insustentável.

Proposição 7: o período de parálise poderia ser reduzido caso a empresa, deliberadamente, analisasse os diversos aspectos compreendidos pelo subprocesso “analisar”.

Como, após o evento, as empresas observam-se, o aspecto “**inteligência sobre os concorrentes**” é o primeiro a ser analisado (FIGURA 31).

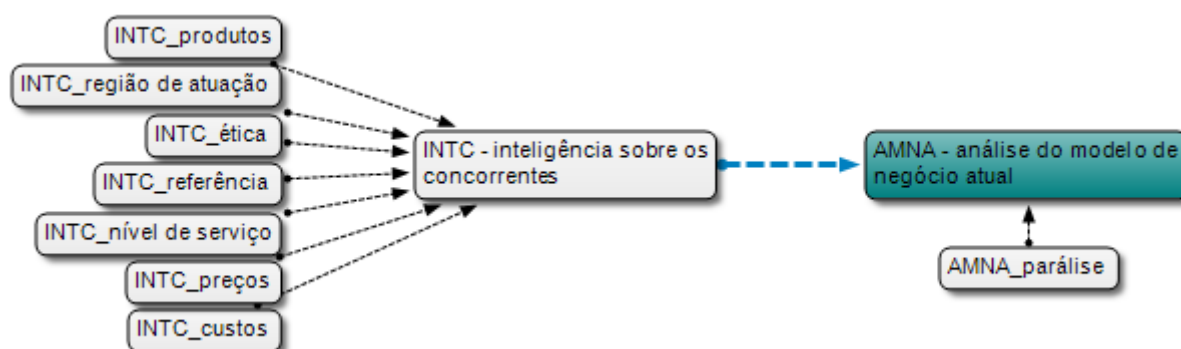


FIGURA 31 – ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL COM INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 8: como, após um evento, há um período em que as empresas se observam, o primeiro aspecto avaliado é o inteligência sobre os concorrentes.

A análise dos **produtos** similares aos dos concorrentes visa a comparar a atratividade dos produtos oferecidos que vão além do preço. Logo, os demais atributos que também importam aos clientes. A verificação dos produtos dos concorrentes tem a finalidade de considerar a possibilidade de também ofertá-los

com objetivo de não deixar lacunas no mercado.

A seguir, são observadas as **regiões de atuação**. Com isso, é possível ter noção de velocidades de expansão e lugares julgados relevantes, bem como se os concorrentes pretendem atuar nas regiões onde a empresa opera, portanto, podem ser esperadas ações agressivas para captura de mercado.

Com o objetivo de retardar a entrada de novas empresas na região, reduzir custos ou aumentar os lucros, alguns concorrentes podem utilizar ações não **éticas**, sendo necessário inferir quais são elas para implementar ações preventivas.

Em situação cotidiana é comum as empresas elegerem um concorrente como **referência** e continuamente se compararem. Essa é uma dimensão tradicional da inteligência competitiva. No entanto, em presença de evento, serão verificadas as características da empresa referência com foco na reação ao acontecimento. Também se observa o **nível de serviço** entregue aos diversos perfis, com objetivo de verificar se existem discrepâncias perceptíveis para os clientes.

A observação dos **preços** praticados pelos concorrentes é simples, porém, por ser *ex-post*, pode gerar uma defasagem para a reação. Para as empresas que atuam no mercado, é a verificação a respeito dos produtos ofertados pelos concorrentes com preços diferentes dos praticados até a ocorrência do evento e a conclusão de poder ou não manter o modelo de negócio. Para as empresas que pretendem entrar no mercado, é a verificação se os preços são os ofensores para aumentar a participação de mercado ou para o aumento da utilização do produto e se é possível estabelecer um modelo de negócio que oferte preços menores.

Pelos movimentos dos concorrentes, é possível inferir se está promovendo ações de redução de **custos** ou se demonstra conhecer plenamente a estrutura de custos. Em caso contrário, pode significar que o concorrente está fragilizado e pode ser um bom momento para implementar ações ofensivas sobre o mercado dele.

A síntese das propriedades do aspecto “inteligência sobre os concorrentes” está no Quadro 86.

Propriedade e definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Produtos Verificação da atratividade dos produtos oferecidos pela empresa comparando com os concorrentes e se os produtos, lançados pelos concorrentes, devem também ser implantados pela empresa.	Os produtos são mais atrativos aos clientes. Lançar produto, pela ameaça.	Ofertam os mesmos produtos. Lançar produto, pela oportunidade.	Os produtos são menos atrativos. Não é necessário lançar produto novo.
Região de atuação Verificação de quais regiões os concorrentes estão atuando.	Regiões devem ser consideradas porque a atuação dos concorrentes é uma ameaça.	Regiões devem ser consideradas porque é uma oportunidade.	As regiões de atuação dos concorrentes não são de interesse da empresa por atuarem ou porque não têm atratividade econômica.
Ética Verificação se, com o evento, os concorrentes utilizarão ações não éticas. É necessário inferir quais serão essas ações para implementar ações preventivas.	São esperadas ações não éticas, com as quais a empresa irá se deparar pela primeira vez.	São esperadas ações não éticas conhecidas.	São esperadas ações éticas dos concorrentes.
Referência Comparação das características de uma empresa com outra, considerada referência, com foco na reação ao evento.	Superior	Igual	Inferior
Nível de serviço Verificação do nível de serviço que a empresa entrega aos diversos perfis de clientes, em relação aos concorrentes.	Superior	Igual	Inferior
Preços Verificação se os concorrentes estão ofertando produtos com preços diferentes dos praticados até a ocorrência do evento, pela empresa que observa.	Inferior	Igual	Superior
Custos Verificação se, pelos movimentos dos concorrentes, há indícios de que ele está promovendo ações de redução de custos ou se demonstra conhecer plenamente sua estrutura de custos.	Demonstra domínio dos custos e das possibilidades de otimização.	Mesmo o evento sendo favorável, não há indícios de redução de custos.	Desconhece a estrutura de custos.

QUADRO 86. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES DO ASPECTO INTELIGÊNCIA SOBRE OS CONCORRENTES
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Como a regulação é efetiva na área substantiva, mesmo que existam vários posicionamentos contraditórios e constantes pressões políticas, ela torna-se a motivadora de vários eventos. O aspecto “**legislação e políticas**” e suas propriedades estão representados na Figura 32.

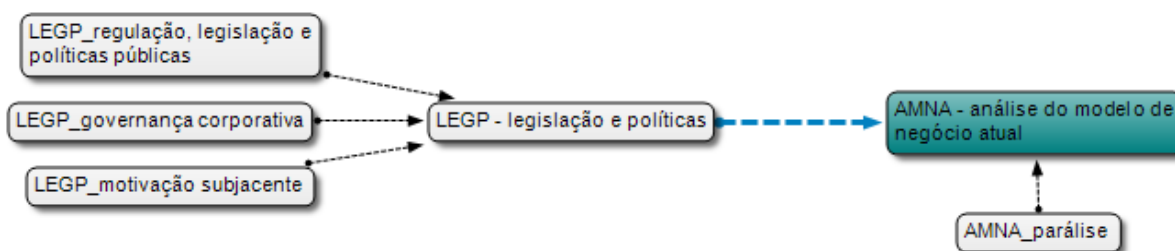


FIGURA 32 – ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL COM LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS
 Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 9: a regulação, por ser efetiva na área substantiva, além de ser geradora de eventos, também precisa ser considerada junto com as políticas e as demais legislações, nas análises do modelo de negócio atual.

Pela característica de trabalho da agência reguladora, os eventos são anunciados com antecedência, permitindo a preparação das empresas (o que nem sempre acontece), assim, no momento da ocorrência, estão disponíveis informações para compreendê-lo. Além da **regulação**, é importante que a empresa compreenda quais são as **políticas públicas**, pois muitos eventos provenientes da agência visam a garantir seu cumprimento. Adicionalmente, as empresas precisam verificar como os eventos envolvendo a **legislação** em geral podem impactar no modelo de negócio. Portanto, ao analisar a regulação, a legislação e as políticas públicas estarão sendo considerados os fatores externos anunciados.

Alguns eventos podem entrar em discordância com as determinações da **governança corporativa** e criar conflito entre *stakeholders*, o que mantém a empresa em parálise. Consequentemente, é importante compreender os pontos de conflitos *stakeholders*-evento, para, na sequência, buscar formas de conciliação de interesses para responder aos acontecimentos. A governança corporativa é a consideração dos fatores internos anunciados. O último fator a ser verificado é **motivação subjacente**, que são as intenções não manifestadas claramente, ou que estão implícitas ou que vão além do que foi anunciado como evento, portanto, fatores internos e externos não anunciados, mas que ao serem considerados, permitiram uma avaliação holística. A síntese das propriedades sob o aspecto “legislação e políticas” está no Quadro 87.

Definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Regulação, legislação e políticas Verificação de como os fatores externos anunciados, por meio de regulação, legislação ou políticas públicas, podem influenciar nas respostas aos eventos.	A regulação, legislação e políticas públicas são desfavoráveis na resposta ao evento.	A regulação, legislação e políticas públicas são parcialmente favoráveis na resposta ao evento.	A regulação, legislação e políticas públicas são favoráveis na resposta ao evento.
Governança corporativa Verificação de como os fatores internos anunciados (por meio do conjunto de regras de governança) podem influenciar nas respostas aos eventos.	A resposta ao evento causa conflitos relevantes com a governança.	A resposta ao evento causa conflito com a governança, porém pode ser encontrada uma solução de consenso.	Na resposta ao evento, não há conflito com a governança.
Motivação subjacente Análise das implicações subjacentes, que são as intenções não manifestadas claramente, ou que estão implícitas ou que vão além do que foi anunciado como evento.	Não é possível compreender as motivações subjacentes ou a ciência, porém a empresa não tem competência para enfrentá-las.	Não foram detectadas as motivações subjacentes.	A ciência das motivações subjacentes e a empresa têm competências para enfrentá-las.

QUADRO 87. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES DO ASPECTO LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Pelas características da área substantiva, praticamente todos os eventos acabam impactando em questões relacionadas à tecnologia, sendo, na sequência, avaliados os aspectos “**impacto da tecnologia atual**”, “**impacto da tecnologia futura**” e “**tendências da sociedade**”, sendo esse último relacionado parcialmente à tecnologia. Os aspectos relacionados à tecnologia, seus relacionamentos e propriedades estão representados na Figura 33.

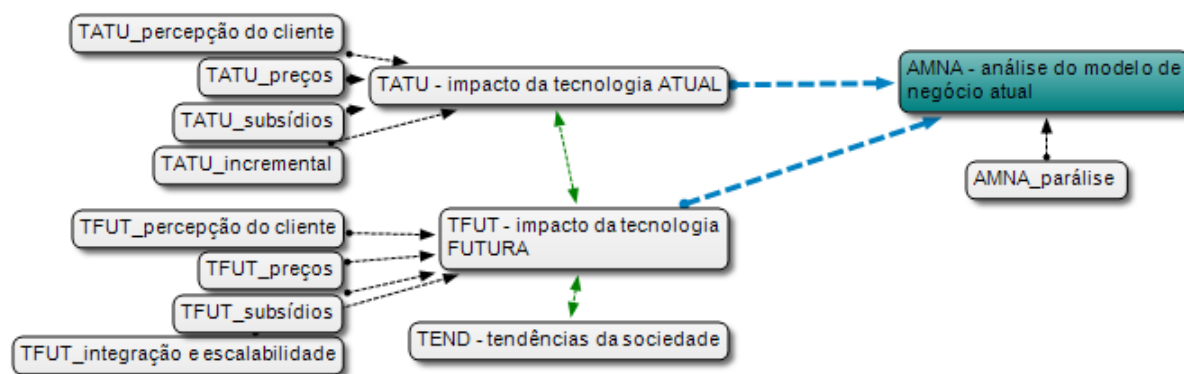


FIGURA 33 – ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL COM OS ASPECTOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA E SUAS PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 10: pelas características da área substantiva (uso intensivo de tecnologia de ciclo tecnológico curto), praticamente todos os eventos impactam em aspectos que envolvem tecnologia.

Para obter um quadro amplo da influência dos aspectos relacionados à tecnologia, inicialmente são feitas análises individuais para cada um deles e, ao final, como síntese, são feitas considerações simultâneas das propriedades que envolvem questões mercadológicas como percepção do cliente, preços e subsídios.

Proposição 11: após as análises individuais dos impactos dos eventos nas tecnologias, atuais e futuras, devem ser feitas considerações simultâneas nessas.

A **percepção do cliente** em relação aos tributos (além dos preços) dos padrões tecnológicos é feita por análise comparativa entre os atuais e os futuros, necessitando estes padrões considerar as tendências da sociedade. É necessário avaliar os atributos dos padrões tecnológicos atuais em relações aos novos que os concorrentes estão implantando ou que a empresa pretende implantar. Se houver percepção negativa ou inferior aos dos padrões tecnológicos utilizados, é necessário considerar a migração tecnológica para se equilibrar aos concorrentes e não perder participação de mercado. Se a percepção for negativa em relação aos novos padrões tecnológicos que a própria empresa implantará, é necessário comunicar os ganhos aos clientes. É improvável que ocorra ao contrário, o que pode acontecer são os novos padrões tecnológicos terem apenas diferenciais em atributos técnicos, portanto, não sendo perceptíveis aos clientes. O modo como os atributos serão percebidos precisa considerar as **tendências da sociedade**, pois tanto o evento pode ter sido catalisado por uma tendência, como a resposta terá sucesso ao considerar essas propensões. Consequentemente, podem direcionar as escolhas dos novos padrões tecnológicos.

Proposição 12: a análise dos impactos dos eventos na tecnologia precisa considerar as tendências da sociedade, porque elas direcionam as escolhas dos novos padrões tecnológicos.

A observação dos **preços** expressa os ganhos financeiros que podem vir dos novos padrões tecnológicos. Na área substantiva, é comum que os novos padrões tecnológicos tenham despesas operacionais menores (eventualmente, também despesas de capital) em relação aos implantados. Logo, a análise fundamental é pelo repasse ou não desses ganhos aos clientes. O repasse será mandatório se forem oferecidos pelos concorrentes preços menores ou iguais com os novos padrões tecnológicos, nesse caso, o mercado acaba convergindo para produtos com preços semelhantes para manter a participação de mercado. É possível que os preços sejam maiores se a **percepção do cliente** indicar que esses clientes veem atributos positivos ou superiores nos novos padrões tecnológicos e aceitem pagar mais.

Como os **subsídios** aos terminais são práticas intrínsecas à área substantiva, a análise precisa considerar a política requerida para eles a ponto de influenciar a escolha no novo padrão tecnológico.

Caso os novos padrões tecnológicos requeiram menores ou a mesma quantidade de subsídios que os atuais, resultará em ganhos para as operadoras. Por outro lado, se a evolução tecnológica resultar em terminais muito subsidiados, mesmo que a rede nova gere despesas operacionais baixas, ocorrerá perda da competitividade a médio prazo, pois, enquanto os equipamentos da rede têm seus custos estimados com relativa precisão, a demanda de terminais é uma variável de difícil previsão. Uma forma de prever como será a evolução das políticas de subsídios é através da observação do desempenho dos novos padrões tecnológicos em países desenvolvidos, que costumam ser pioneiros.

A propriedade “**incremental**” é resultado da análise da possibilidade de atender alguns eventos, promovendo pequenas alterações ou adaptações aos padrões tecnológicos atuais. É a solução de menor gasto, melhor aproveitamento da planta instalada, porém sujeita ao ataque dos concorrentes, que podem ser agressivos em decisões de mudanças tecnológicas e avançar sobre a participação de mercado da empresa.

Existem questões operacionais que precisam ser consideradas em relação aos novos padrões tecnológicos, como a capacidade de se **integrar** às demais tecnologias, seja do mesmo produto ou relacionado (porque está se tornando frequente a oferta combinada de produtos), e à **escalabilidade**, que permitirá acompanhar os aumentos da demanda.

Por fim, embora as **tendências da sociedade** tenham sido consideradas na propriedade “percepção do cliente”, sua compreensão precisa ser aprofundada para que a escolha dos novos padrões tecnológicos esteja sintonizada com essas tendências.

Os Quadros 88 e 89 apresentam a síntese dos aspectos de forma individual, enquanto o Quadro 90 aborda a integração das propriedades mercadológicas dos diversos aspectos.

Propriedade e definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Percepção do cliente Verificação de como serão percebidos os padrões tecnológicos atuais, a partir do evento.	A partir do evento, os padrões tecnológicos atuais serão percebidos como ultrapassados.	Os padrões tecnológicos atuais não são percebidos pelos clientes.	Os padrões tecnológicos atuais são percebidos como avançados.
Preços Verificação se os preços que podem ser praticados com os padrões tecnológicos atuais permitem que o modelo de negócio seja competitivo.	Os padrões tecnológicos impõem modelo de negócio com preços maiores do que os usados com outros padrões tecnológicos.	Os padrões tecnológicos impõem modelo de negócio com preços iguais aos usados com outros padrões tecnológicos.	Os padrões tecnológicos permitem modelo de negócio com preços maiores que os outros padrões tecnológicos.
Subsídios Verificação do montante de subsídios que deverá ser aplicado pela utilização dos padrões tecnológicos.	O modelo de negócio tem que considerar que os terminais têm que receber subsídios altos pelo uso de padrões tecnológicos atuais.	Os terminais, com padrões tecnológicos atuais podem receber poucos subsídios.	Os padrões tecnológicos adotados requerem menos subsídios aos terminais do que os das demais empresas.
Incremental Verificação se pequenas compatibilizações na infraestrutura existente são suficientes para responder ao evento.	A resposta ao evento não é possível com compatibilizações incrementais.	A resposta ao evento pode ser realizada com compatibilizações incrementais.	A resposta ao evento não envolve a compatibilizações da infraestrutura existente.

QUADRO 88. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES DO ASPECTO IMPACTO DA TECNOLOGIA ATUAL

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Propriedade e definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Percepção do cliente Verificações de quais atributos poderão ser percebidos pelos clientes com o uso do novo padrão tecnológico.	O novo padrão tecnológico não tem atributos de diferenciação em relação ao implantado.	Como os atributos são apenas de cunho técnico, é provável que o cliente não perceba mudanças significativas	O novo padrão tecnológico será percebido pelo cliente com atributos relevantes.

continua

conclusão			
Preços Verificação se os preços que poderão ser praticados com os novos padrões tecnológicos permitirão um modelo de negócio competitivo.	É necessário repassar todos os ganhos em despesas operacionais para ter um modelo de negócio competitivo.	Basta repassar parcialmente os ganhos em despesas operacionais para ter um modelo de negócio competitivo.	Não é necessário repassar os ganhos em despesas operacionais para ter um modelo de negócio competitivo.
Subsídios Verificação de como terá que ser a política de subsídios ao adotar o novo padrão tecnológico.	Os novos padrões tecnológicos requerem mais subsídios que os atuais.	Os novos padrões tecnológicos requerem a mesma política de subsídios que os atuais.	Os novos padrões tecnológicos requerem menos subsídios aos terminais que os atuais.
Integração e escalabilidade Verificação da capacidade de diferentes tecnologias operarem juntas, sem prejuízo de desempenho para nenhuma delas, bem como da escalabilidade no novo padrão tecnológico.	Os novos padrões tecnológicos não se integram aos instalados e/ou não têm escalabilidade.	Com adaptações, os novos padrões tecnológicos integram-se aos instalados e passam a ter escalabilidade.	Os novos padrões tecnológicos integram-se totalmente aos instalados e têm escalabilidade.

QUADRO 89. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES DO ASPECTO IMPACTO DA TECNOLOGIA FUTURA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Percepção do cliente Verificação de como são percebidos os padrões tecnológicos.	Os novos padrões tecnológicos têm atributos considerados negativos ou inferiores, quando comparados aos atuais. Os novos padrões tecnológicos conflitam com as tendências da sociedade.	Os novos padrões tecnológicos não têm atributos perceptíveis aos clientes, quando comparados aos atuais. Os novos padrões tecnológicos são indiferentes às tendências da sociedade.	Os novos padrões tecnológicos têm atributos positivos perceptíveis aos clientes e atendem as tendências da sociedade.
Preços Verificação dos preços que podem ser praticados com os padrões tecnológicos.	Os novos padrões tecnológicos exigem preços maiores que os praticados com os atuais. Porém como os concorrentes estão com preços menores, será necessário repassar, aos preços, os ganhos com as despesas operacionais e de capital.	Os novos padrões tecnológicos permitem preços iguais aos praticados com os atuais.	Os novos padrões tecnológicos podem ter preços maiores ou o mesmo que os atuais, porém devido aos ganhos em despesas operacionais e capitais, irão resultar em maior margem de lucro.
Subsídios Verificação da política de subsídios.	Os novos padrões tecnológicos obrigam a aumentar os subsídios aos terminais, comparativamente aos oferecidos pelos padrões tecnológicos atuais.	Os novos padrões tecnológicos permitem manter a mesma política de subsídios aos terminais que os padrões tecnológicos atuais.	Os novos padrões tecnológicos permitem reduzir os subsídios aos terminais.

QUADRO 90. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES RELACIONADAS AO MERCADO DOS ASPECTOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Após a análise dos aspectos relacionados à tecnologia, é considerada a

experiência do cliente sob a ótica de que é um dos componentes dos *stakeholders*, portanto, o atendimento ao cliente é feito de forma a minimizar conflitos com os demais componentes. O aspecto e suas propriedades estão representados na Figura 34.

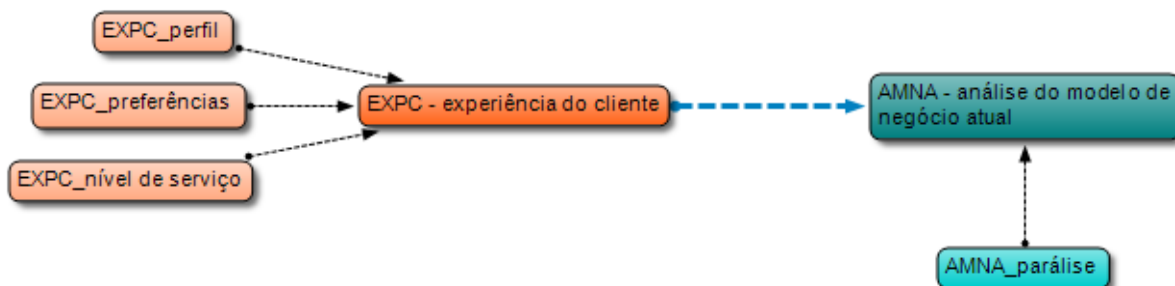


FIGURA 34 – ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL COM A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE
 Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 13: a análise da experiência do cliente é realizada considerando a minimização dos conflitos entre os diversos *stakeholders*.

A área substantiva apresenta os três tipos de atributos em seus produtos e serviços: (1) os atributos de procura, que se relacionam com os terminais; (2) os de experiência, que são os mais percebidos pelos clientes, visto que, normalmente, há demanda contínua pelos produtos; e (3) os de credibilidade, que são as características técnicas monitoradas pela agência reguladora. Quando acontece um evento, são analisados os **perfis** (classe social, tipo de produto, nível de serviço requerido, tipo de cliente, entre outros) afetados para verificar se o modelo de negócio poderá ser mantido, terá que ser expandido ou será ameaçado pela entrada de mais opções de fornecedores para os clientes.

Paralelamente ao perfil, é considerada a **preferência** dos clientes por produtos. Isso ocorre porque, com a convergência, a implementação de produtos pode ocorrer de várias maneiras, por meio de várias plataformas, e os clientes podem migrar conforme a conveniência de preços ou atributos. Com isso, recursos podem ficar ociosos ou sobrecarregados, portanto, é importante verificar se o evento pode causar ou expor essa mudança nas preferências.

Por fim, um evento pode expor ou questionar publicamente, saindo do âmbito Anatel – operadoras, os atributos de credibilidade de forma que os **níveis de**

serviços precisem ser alterados para manter ou trazer mais clientes, o que implicará investimentos, mas nem sempre aumento de receita.

A síntese do aspecto “experiência do cliente” está no Quadro 91.

Propriedade e definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Perfil Verificação, se com o evento, os perfis que são atendidos com o modelo de negócio atual poderão ser mantidos, expandidos ou serão ameaçados pela entrada de mais fornecedores.	Os perfis atendidos atualmente poderão contratar os produtos de mais opções de fornecedores.	Os perfis atendidos estão adequados aos requisitos do evento.	Com o evento é possível ampliar os perfis que a empresa atende.
Preferências Verificação das preferências dos clientes por produtos e atributos, bem como a percepção do por quê.	O evento permite perceber que a preferência dos clientes está mudando de um produto (ou atributos) para outro e isso pode ser uma ameaça para a empresa.	O evento não muda as preferências por produtos e atributos.	O evento permite perceber que a preferência dos clientes está mudando de um produto (ou atributos) para outro e isso pode ser uma oportunidade para a empresa.
Nível de serviço Verificação se o nível de serviço que o modelo de negócio atual oferta precisa ser alterado para manter ou trazer mais clientes.	A partir do evento, o nível de serviço ofertado poderá levar à perda de clientes.	A partir do evento, o nível de serviço ofertado, se alterado, poderá atrair mais clientes.	A partir do evento, o nível de serviço ofertado não precisa ser alterado.

QUADRO 91. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES DO ASPECTO EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Com as informações sobre os concorrentes, a tecnologia e os clientes, é possível avaliar os **paradigmas de preços** do modelo de negócio para as empresas que atuam no mercado. E para as que pretendem entrar, avaliar se é possível implantar um modelo de negócio que permita preços aceitáveis pelos clientes. Em situações de equilíbrio, as empresas ofertam aos clientes produtos com preços próximos. Isso ocorre porque as empresas precificam seus produtos com base nos valores dos concorrentes (prestando menos atenção aos próprios custos ou demanda), combinando com o valor que os consumidores conferem aos benefícios que percebem do produto.

O aspecto “paradigma de preços” e suas propriedades estão representados na Figura 35.

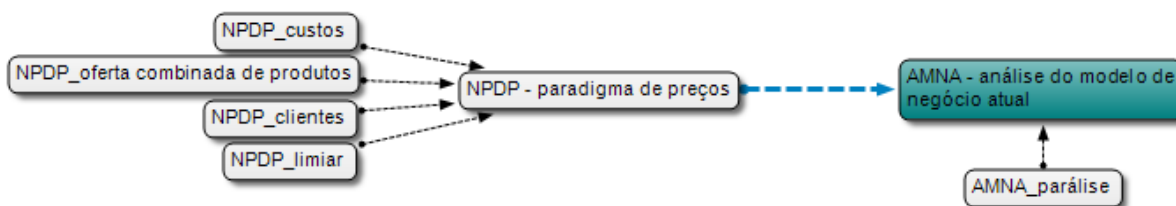


FIGURA 35 – ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL COM PARADIGMA DE PREÇOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 14: os paradigmas de preços são definidos por uma combinação entre a verificação dos preços dos concorrentes e a percepção de valor por parte do cliente.

Inicialmente é feita a análise tradicional de qualquer empresa, ou seja, a verificação da possibilidade de reduzir os **custos** na realização dos processos, porém pode ser que o evento torne essa necessidade urgente ou chame a atenção para um conjunto específico de processos. Há eventos que facilitam a **oferta combinada de produtos**, porém pode ser que equipamentos e sistemas não estejam preparados ou não tenham sido adquiridos, logo, é necessário verificar como devem ser agrupados os diversos produtos para beneficiar a empresa e atender os requisitos dos clientes.

Eventualmente, pode ser percebida imposição dos **clientes** em relação aos preços, seja porque são valiosos ou porque os concorrentes, com o evento, ofereceram preços menores para produtos equivalentes, podendo ocorrer perda de clientes. É necessário avaliar se o evento permitirá atingir o **limiar** de preços para o aumento da demanda, com isso, além de estabelecer qual será esse valor, é necessário dimensionar a infraestrutura para absorver o aumento.

A síntese do aspecto “paradigma de preços” está no Quadro 92.

Propriedade e definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Custos Verificação, se com o evento, os custos para realizar os processos devem ser revistos.	Os custos precisam ser revistos com urgência.	Os custos precisam ser revistos.	Não é necessário rever os custos.
Oferta combinada de produtos Verificação de como devem ser agrupados os diversos produtos para beneficiar a empresa e atender aos requisitos dos clientes.	O agrupamento não é requerido ou possível para este evento.	O agrupamento é esperado pelos clientes.	O agrupamento é uma oportunidade para manter os níveis de lucro.
Clientes Verificação da capacidade de os clientes imporem valores máximos a serem cobrados pelos produtos. Posteriormente, é necessário saber quais são estes valores.	Tem capacidade de impor os valores máximos a serem pagos.	A capacidade dos clientes depende de os concorrentes oferecerem ofertas melhores.	Não tem capacidade de impor valores máximos.
Limiar para aumento da demanda Verificação se com o evento, será estabelecido um novo limiar do preço. Posteriormente, a empresa deverá definir como irá atingir este limiar e quais as implicações para a infraestrutura.	Os produtos têm novo limiar de preços que requer medidas complexas para se adequar.	Os produtos têm novo limiar de preços que com adequações no modelo de negócio é possível atingir.	Os produtos não terão novo limiar de preços.

QUADRO 92. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES DO ASPECTO PARADIGMA DE PREÇOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A partir da análise desses sete aspectos (FIGURA 36), a empresa terá visão geral da sustentabilidade ou não do modelo de negócio e, conseqüentemente, da competitividade da empresa, conforme Quadro 93.



FIGURA 36 – ASPECTOS ANALISADOS NO MODELO DE NEGÓCIO ATUAL

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Aspecto	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Inteligência sobre os concorrentes Análise dos movimentos (região de atuação, referência e ética), preços (custos e preços), produtos e serviços dos concorrentes.	As respostas dos concorrentes ao evento ameaçam fortemente a competitividade da empresa, portanto, são requeridos ajustes radicais.	As respostas dos concorrentes ameaçam parcialmente a competitividade, portanto, são requeridos ajustes incrementais.	Não há ameaça, continuar a monitorar.

continua

continuação

Legislação e políticas Análise da influência na resposta a um evento da regulação, da legislação e das políticas públicas (fatores externos anunciados), da governança corporativa (fatores internos anunciados) e da motivação subjacente (fatores internos ou externos não anunciados).	As legislações e as políticas são desfavoráveis ou incompatíveis com as premissas e interesses da empresa.	As exigências das legislações e das políticas requerem adaptações incrementais na empresa.	A empresa está alinhada às legislações e às políticas.
Impacto da tecnologia atual Análise dos fatores internos e externos (percepção dos clientes, subsídios e preços) relacionados às características (técnicas e operacionais) dos padrões tecnológicos utilizados atualmente que podem beneficiar ou restringir a resposta ao evento.	Os padrões tecnológicos restringem a resposta ao evento.	Os padrões tecnológicos não interferem na resposta ao evento.	Os padrões tecnológicos atuais beneficiam a resposta ao evento.
Impacto da tecnologia futura Análise das características (técnicas e operacionais) dos padrões tecnológicos que se pretende implantar, considerando os fatores externos (percepção dos clientes, subsídios e preços), a capacidade de integração com as tecnologias atuais e a escalabilidade, que podem beneficiar ou restringir a resposta ao evento.	Os novos padrões tecnológicos não sustentarão a competitividade do modelo de negócio atual.	Os novos padrões tecnológicos contribuirão parcialmente para a competitividade do modelo de negócio atual.	Os novos padrões tecnológicos contribuirão para a competitividade do modelo de negócio atual.
Tendências da sociedade Análise dos estilos de vida, do comportamento, da demografia, entre outros, que podem influenciar as telecomunicações.	Não será simples conciliar as tendências da sociedade com a resposta que o evento requer.	As tendências da sociedade não impactam na resposta ao evento.	As tendências da sociedade impactam positivamente na resposta ao evento.
Experiência do cliente Análise dos aspectos relacionados aos clientes como perfil (classe social, mercado corporativo, pessoas físicas, por exemplo), produtos que preferem utilizar (telefonia fixa, móvel, VoIP, por exemplo) e qualidade percebida dos produtos e serviços.	É necessário repensar os produtos e/ou os serviços esperados pelos clientes, porque, com o evento, houve mudança radical nos perfis, nas preferências e nos níveis de serviços esperados.	Apenas alguns produtos e/ou serviços atendem os perfis, as preferências e os níveis de serviços esperados pelos clientes, portanto, são necessários ajustes.	Os produtos e os serviços atendem os perfis, as preferências e os níveis de serviços esperados pelos clientes.
Paradigma de preços Análises dos fatores internos (custos e oferta combinada de produtos) e externos (limiar para aumento de demanda e clientes) que vão influenciar os preços dos produtos e serviços.	Diversos fatores contribuíram para que fosse estabelecido um novo paradigma de preços.	São necessários ajustes incrementais na empresa para ela se adaptar ao paradigma de preços.	O paradigma de preços será mantido.

continua

			conclusão
Análise do modelo de negócios atual Verificação e a percepção, após a análise dos aspectos: inteligência sobre os concorrentes, legislação e políticas, impacto da tecnologia atual, impacto da tecnologia futura, tendências da sociedade, experiência do cliente e paradigma de preços, de que, com o evento, o modelo de negócio atual se ajustará ou não ao mercado.	O modelo de negócio atual não se sustentará.	O modelo de negócio se sustentará com ajustes.	O modelo de negócio é competitivo.

QUADRO 93. – SÍNTESE DOS ASPECTOS DO SUBPROCESSO ANALISAR

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Após a análise e consequente percepção de que o modelo de negócio atual não se sustentará e a empresa perderá competitividade, são possíveis três decisões: **adequação do modelo de negócio, desenvolver novo mercado e novo modelo de negócio**. A “adequação” e o “novo modelo de negócio” ocorrem em torno do que a empresa considera sua vocação interna, pois, antes do evento, ela ofertava produtos e serviços, assim sendo, detinha as competências e os recursos.

A implementação mais simples é a adequação do modelo de negócio, pois serão feitos apenas ajustes (inovações incrementais). Entretanto, o novo modelo de negócio é complexo, porque irá requerer o repensar (mudanças radicais) de como entregar os mesmos produtos e serviços, pois o evento os tornou impraticáveis ou inviáveis. Por fim, a última opção de decisão é desenvolver um novo mercado a partir do evento. As opções de decisões estão representadas na Figura 37.

Proposição 15: as possibilidades de decisão “adequação do modelo de negócio” ou “novo modelo de negócio” consideram respostas para as quais a empresa tem vocação interna, porém precisará implementar ajustes incrementais ou radicais, respectivamente, conforme a análise do modelo de negócios atual frente ao evento.

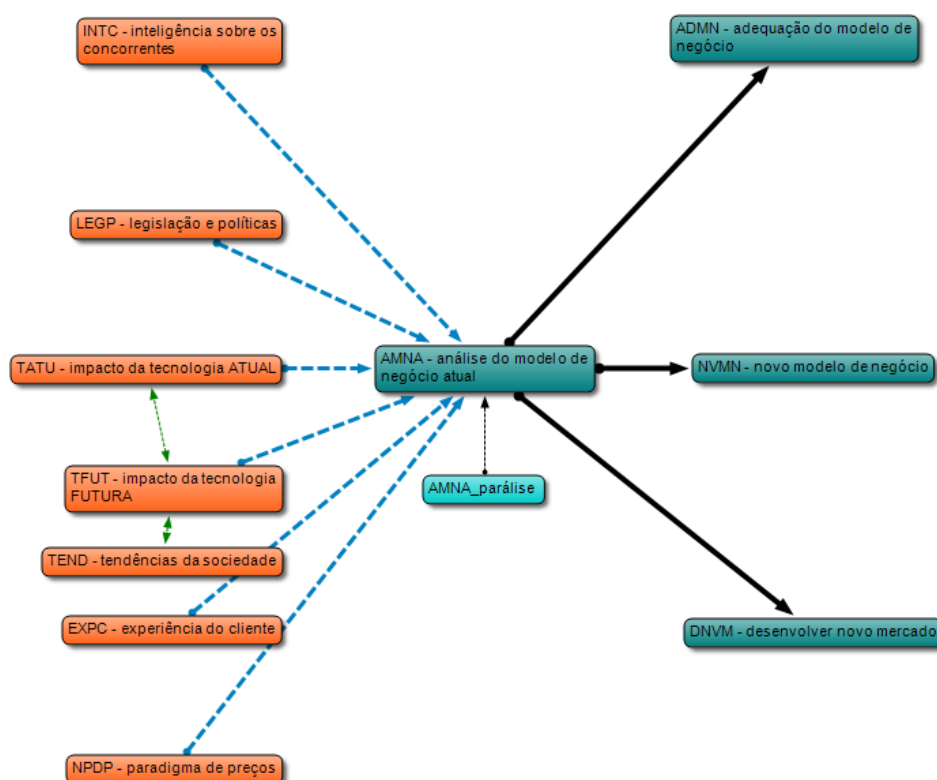


FIGURA 37 – RELACIONAMENTO ENTRE O SUBPROCESSO ANALISAR COM AS DECISÕES.
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Enquanto a decisão “desenvolver novo mercado” pode ser percebida como oportunidade, a “adequação do modelo de negócio” e, principalmente, a “novo modelo de negócio” sofrerão resistências na implementação por parte dos profissionais, que podem ser reduzidas pela percepção de que a sobrevivência da empresa está em risco, porém as resistências estarão presentes em todo o processo de resposta ao evento.

Não é possível estabelecer um limiar exato entre uma dimensão e outra, porém, no Quadro 94, está uma proposta que combina resistência com complexidade em um contínuo dimensional a partir da análise do modelo de negócio atual.

	Decisão			
	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário		Polo dimensional superior
	Novo modelo de negócio	Desenvolver novo mercado	Adequação do modelo de negócio	Planejamento tradicional
Profissionais	Resistência às mudanças	Menor resistência	Menor resistência	Sem resistência
Implementação	Complexa	Complexa	Simples	Simples

QUADRO 94. – RELACIONAMENTO ENTRE O SUBPROCESSO “ANALISAR” COM O “DECIDIR”
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 16: como as decisões dependem das idiossincrasias de cada empresa, não é possível estabelecer um limiar exato entre uma e outra.

Para as possibilidades de decisão (que são as dimensões de análise do modelo de negócios atual), não faz sentido propor propriedades e dimensões, porque visam à competitividade da empresa assim que são tomadas. Após a decisão, são feitas algumas determinações em relação a alguns aspectos, e a opção “desenvolver novo mercado” implicará levantamentos adicionais, que podem ser classificados como oportunidades e restrições, que estão esquematizados na Figura 38.

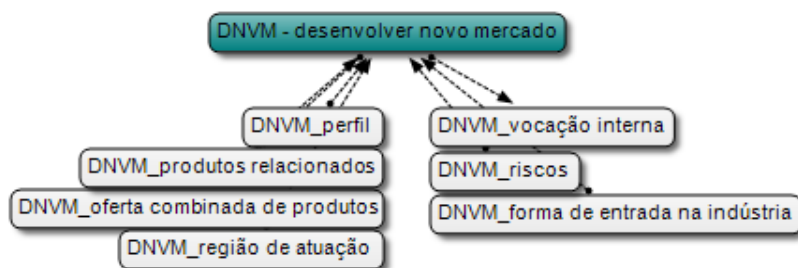


FIGURA 38 – PROPRIEDADES DA DECISÃO “DESENVOLVER NOVO MERCADO”
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 17: as três possibilidades de decisão levam aos mesmos aspectos a serem determinados. Contudo, o “desenvolver novo mercado” requer alguns levantamentos adicionais quanto às oportunidades e às restrições.

Como oportunidades iniciais, foram detectadas: a expansão de oferta de produtos e serviços para novos **perfis** de clientes e/ou para **novas regiões** de atuação. Também há oportunidades que geram economias de escala, sendo que a oferta de **produtos relacionados** se beneficia das sinergias das competências internas, e a **oferta combinada de produtos**, das sinergias de infraestrutura.

Entretanto, ao se decidir por desenvolver novo mercado, além de verificar qual oportunidade será aproveitada, é necessário considerar algumas questões restritivas. A primeira é se a empresa tem **vocação interna**, portanto, competências desenvolvidas ou facilmente desenvolvíveis em seu conjunto de produtos e serviços oferecidos para aproveitar as oportunidades. A seguir, é necessário considerar os

diversos **riscos** envolvidos. Por fim, decidir como **entrar no novo mercado**, se pela construção de rede própria, parcerias ou aquisições.

A análise dimensional das oportunidades (perfil, oferta combinada de produtos, produtos relacionados e região de atuação) conduz a escalas dicotômicas (atuar ou não atuar). No caso da decisão pela atuação, requer-se o desenvolvimento de um plano de negócios, com estudos aprofundados, nos quais devem ser verificados a vocação interna, os riscos e a forma de entrada na indústria. Contudo, é importante ratificar que, por se tratar de resposta a evento, o tempo para o desenvolvimento do plano de negócios é escasso. A síntese da decisão “desenvolver novo mercado” está no Quadro 95.

Propriedade e definição	Polo dimensional possível	
Perfil Decisão de ofertar produtos e/ou serviços para os perfis de clientes que o evento permite.	Não ofertar produtos e/ou serviços a novos perfis de clientes.	Ofertar produtos e/ou serviços a novos perfis de clientes.
Produtos relacionados Decisão, a partir do evento, de ofertar produtos relacionados com o objetivo de aproveitar capacidades internas existentes.	Não ofertar produtos relacionados.	Ofertar produtos relacionados.
Oferta combinada de produtos Decisão, a partir do evento, de ofertar produtos combinados para aproveitar as sinergias da infraestrutura e gerar economias de escala.	Não ofertar produtos combinados.	Ofertar produtos combinados.
Região de atuação Decisão pela expansão para novas regiões de atuação, nas quais há demanda para os produtos e serviços que a empresa pode oferecer.	Não atuar em novas regiões.	Atuar em novas regiões.

	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Vocação interna Verificação se as oportunidades do evento são contempladas pelos produtos e serviços que se caracterizam como vocações internas da empresa.	A empresa não tem vocação interna para desenvolver novo mercado.	A empresa tem parte das competências e recursos necessários.	A empresa tem vocação interna para desenvolver mercado.
Riscos Verificação de quais são os riscos envolvidos no novo mercado.	O nível de risco é inaceitável.	São possíveis ações de mitigação de riscos.	Os riscos são aceitáveis.
	Polo dimensional possível	Polo dimensional possível	Polo dimensional possível
Forma de entrada na indústria Verificação da melhor forma de entrar no novo mercado.	Parceria.	Construção da rede.	Aquisição de empresas.

QUADRO 95. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES DA DECISÃO DESENVOLVER NOVO MERCADO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Independentemente da decisão, as determinações recaem sobre os mesmos aspectos: **investimento em infraestrutura, fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos, processos: adequação e estabelecimento, problemas internos e requisitos dos profissionais**. As determinações são também análises, todavia com o objetivo de responder ao evento e se alinhar com a decisão escolhida, após ter sido constatada a perda de competitividade. Os relacionamentos entre as decisões e os aspectos que serão determinados na sequência estão esquematizados na Figura 39.

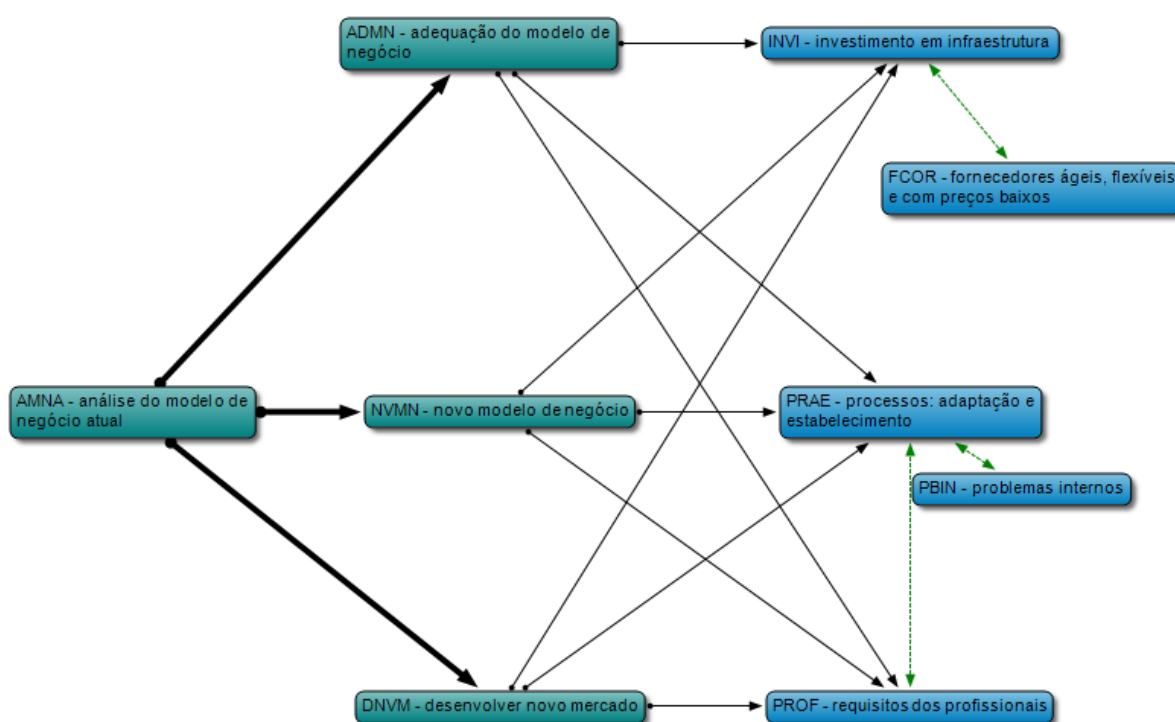


FIGURA 39 – ASPECTOS (DO SUBPROCESSO: DETERMINAR) SUBSEQUENTES ÀS DECISÕES
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A primeira determinação refere-se à essência da área substantiva: ser intensiva em capital, logo, é o **investimento em infraestrutura**, o qual é um processo contínuo, porém os esforços podem ser redirecionados com o objetivo de melhor responder ao evento. O aspecto e suas propriedades bem como sua associação com os fornecedores estão representados na Figura 40.

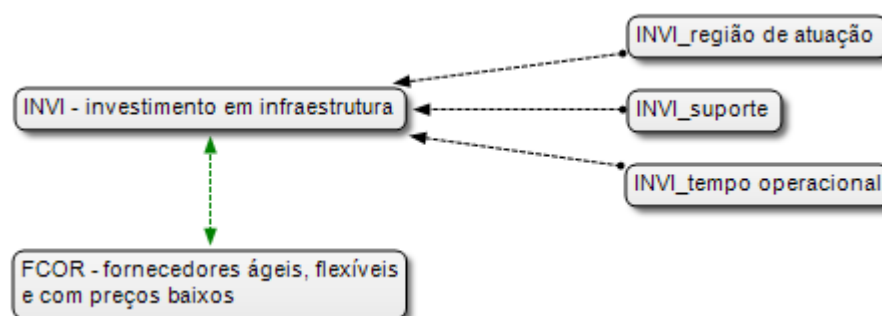


FIGURA 40 – ASSOCIAÇÃO ENTRE INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E OS FORNECEDORES.
Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 18: Pelas características da área substantiva (intensiva em capital), praticamente todos os eventos impactam em redirecionamento de investimentos em infraestrutura.

O redirecionamento mais comum do investimento da infraestrutura, além do atendimento ao aumento de demanda, é para novas **regiões de atuação**, com frequência, motivado por eventos de natureza regulatória.

Ao se determinar o investimento, é necessário considerar dois fatores. O primeiro é a necessidade de investir em infraestrutura de **suporte**, que não impacta diretamente em aumento de receita, porém, a médio prazo, reduz a competitividade da empresa. Por fim, pela multiplicidade de recursos e tarefas (fornecedores, profissionais, trâmites burocráticos, entre outros), sendo necessário sincronizá-los para que um produto ou serviço seja entregue aos clientes, devendo ser aplicados processos para tornar a infraestrutura **operacional** no menor intervalo de tempo possível.

Associada ao investimento em infraestrutura, está a seleção de **fornecedores**, que precisam acompanhar a velocidade de implantação requerida pelas operadoras, portanto, devem ser flexíveis, ágeis e com preços baixos. Como essas características tendem a serem reduzidas conforme aumenta o tempo de atuação do fornecedor no país, as operadoras acabam, com frequência, contratando fornecedores novos no mercado e, por conseguinte, precisam considerar questões de riscos e confiabilidade.

Proposição 19: pela aceleração dos prazos para disponibilização de produtos e serviços, as operadoras precisam, frequentemente, contratar fornecedores novos que costumam ser mais ágeis, mais flexíveis e com menores preços que os tradicionais, logo, precisam considerar outros fatores como os riscos e a confiabilidade.

A síntese do aspecto “investimento em infraestrutura” está no Quadro 96.

Propriedade e definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Região de atuação Determinação de investir em infraestrutura com objetivo de atender novas áreas geográficas.	Com o evento é possível investir em novas regiões, porém elas não são economicamente atrativas.	Para atender ao evento, não é necessário investir em infraestrutura em novas regiões.	Com o evento, é possível investir em novas regiões, que são de interesse da empresa.
Suporte Determinação de investir também em equipamentos e aplicativos que irão suportar a passagem da nova tecnologia e dar condições de atender a demanda dos clientes sem reduzir o nível de serviço acordado.	A infraestrutura de suporte atual não atende o aumento da demanda, portanto, será necessário investir tanto na rede do produto central (<i>core business</i>) quanto em suporte.	O evento não impacta na infraestrutura de suporte.	O investimento em infraestrutura de suporte está dentro do esperado no planejamento.
Operacional Determinação de aplicar processos de otimização para tornar a infraestrutura operacional no menor intervalo de tempo possível.	O tempo para a infraestrutura tornar-se operacional compromete a competitividade.	Com a otimização, o tempo para a infraestrutura se tornar operacional permitirá manter a competitividade.	O tempo para a infraestrutura se tornar operacional não impacta na resposta ao evento.

QUADRO 96. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES DO ASPECTO INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Embora os **processos** sejam constantemente aprimorados, é necessário focar naqueles que impactam na resposta aos eventos, determinando quais e como serão adaptados, estabelecidos ou integrados. Para ter sucesso nas mudanças dos processos, é preciso considerar a resistência dos profissionais, consequentemente, as determinações devem observar a integração desses aspectos e a existência de problemas internos. Assim, o tempo de insistência na manutenção de um processo que limita a competitividade da empresa poderá ser reduzido. A Figura 41 mostra a interligação entre esses aspectos, bem como as propriedades do aspecto “processos: adequação e estabelecimento”.

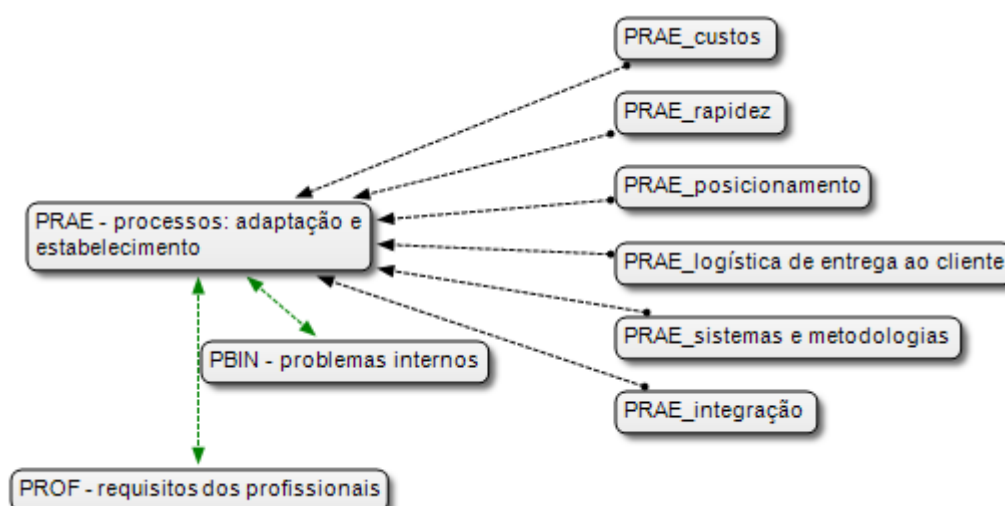


FIGURA 41 – ASSOCIAÇÃO ENTRE OS ASPECTOS “PROCESSOS: ADEQUAÇÃO E ESTABELECIMENTO”, “PROBLEMAS INTERNOS” E “REQUISITOS DOS PROFISSIONAIS”

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 19: os processos e os profissionais precisam ser considerados de forma integrada.

São dois os impulsionadores constantes nas alterações dos processos: o custo e o tempo. Um evento pode tornar relevante a revisão de parte da cadeia de valor para detectar os ofensores aos **custos**, para corrigi-los e/ou buscar novas formas de realizar os serviços ou a entrega dos produtos. O outro impulsionador é a pressão pela redução dos prazos. Logo, os processos precisarão ser revistos para permitir a aceleração dos ritmos de entrega dos produtos, disponibilização de infraestrutura e realização dos serviços. Com processos **rápidos**, a empresa pode ter a vantagem competitiva de ofertar produtos e serviços antes dos concorrentes, cumprir metas estabelecidas pela Anatel, conseguir descontos em valores de licenças, entre outros.

Ao estabelecer ou adaptar processos, é necessário construir o **posicionamento** da empresa por meio de comunicações e ações externas. Na sequência, é necessário mantê-lo, mesmo perante situações internas que podem estar interferindo, devendo, assim, os processos comunicar ao cliente apenas o que a empresa deseja que ele tome ciência. Pelas características da área substantiva, que oferta produtos massificados, a **logística de entrega aos clientes** necessita estar integrada e alinhada, desde o fechamento da venda até a ativação dos produtos, porque não é possível tratar caso a caso.

Cada evento que traz ampliação das áreas de atuação da empresa aumenta a diversidade de padrões tecnológicos, produtos, perfis de cliente, entre outros, sendo fundamental a utilização de **sistemas e metodologias** constantemente atualizados, adaptados e integrados, com objetivos de otimizar os processos. Por fim, o principal ofensor nos processos é a falta de **integração** transversal (tarefas e setores) e longitudinal (encadeamento temporal de tarefas), por isso, ao responder a um evento, é necessário considerar a coerência, a interligação e a fluidez dos setores, das tarefas, dos profissionais e das atividades subsequentes.

A síntese do aspecto “processos: adequação e estabelecimento” está no Quadro 97.

Propriedade e definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Custos Determinação de rever a parte da cadeia de valor que é impactada pelo evento, para detectar os ofensores aos custos, corrigi-los e/ou buscar novas formas de realizar os serviços ou entregar os produtos.	Não é possível reduzir, no tempo disponível, os custos dos processos que são impactados pelo evento.	É possível reduzir os custos dos processos que são impactados pelo evento.	A parte da cadeia de valor, que é impactada pelo evento, é realizada com os custos reduzidos, permitindo manter a competitividade.
Rapidez Determinação sobre os processos que permita a aceleração do ritmo de entrega dos produtos, disponibilização de infraestrutura e realização dos serviços.	Apenas com mudanças radicais nos processos, é possível a aceleração do ritmo dos processos.	Com mudanças incrementais nos processos, é possível acelerar o ritmo dos processos.	O ritmo atual dos processos permite manter a competitividade.
Posicionamento Determinação de definir processos tanto para comunicar ao cliente o que a empresa deseja que ele tome ciência quanto para efetivar o posicionamento determinado, sendo que ambos precisam se alinhar.	É necessário definir processos de comunicação com o cliente.	Os processos de comunicação não impactam na resposta ao evento.	Os processos de comunicação são adequados para responder ao evento.
Logística de entrega ao cliente Considerações nos processos de resposta aos eventos da logística, de como os produtos e os serviços serão entregues aos clientes.	São necessários novos processos de logística de entrega ao cliente.	São necessárias mudanças incrementais nos processos de logística de entrega ao cliente.	Para a resposta ao evento, a logística de entrega ao cliente está definida.
Sistemas e metodologias Determinação de implantar e/ou de atualizar aplicativos, sistemas ou metodologias de trabalho para otimizar os processos.	É necessário definir os aplicativos, os sistemas e as metodologias.	Apenas parte dos aplicativos, dos sistemas e das metodologias estão implantados.	Estão implantados os aplicativos, os sistemas e as metodologias.

continua

			conclusão
Integração Consideração nos processos, de resposta a um evento a integração dos setores, tarefas, profissionais e atividades subsequentes.	Apenas com ações radicais é possível integrar os processos impactados pelo evento.	São possíveis ações incrementais para integrar os processos impactados pelo evento.	Na resposta ao evento, os processos impactados estão integrados.

QUADRO 97. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES DO ASPECTO PROCESSOS: ADEQUAÇÃO E ESTABELECIMENTO

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Além de as mudanças nos processos sofrerem resistência, a existência de **problemas internos** pode dificultar o envolvimento pleno dos profissionais. Portanto, para que os eventos sejam aproveitados como oportunidades ou terem respostas adequadas, os problemas internos precisam ser minimizados, visto que desviam a atenção do cliente e da competitividade.

Proposição 21: ao responder a um evento, os problemas internos precisam ser minimizados, pois desviam a atenção do cliente e da competitividade.

Embora seja alto o nível de automação e uma parte significativa dos postos de trabalhos seja subcontratada, a área substantiva, por ser SIC, depende fortemente dos conhecimentos dos **profissionais**, pois serão eles quem implementarão as análises, as decisões e as determinações das respostas aos eventos. Logo, esse é o aspecto final a ser considerado, que está representado, com suas propriedades, na Figura 42.

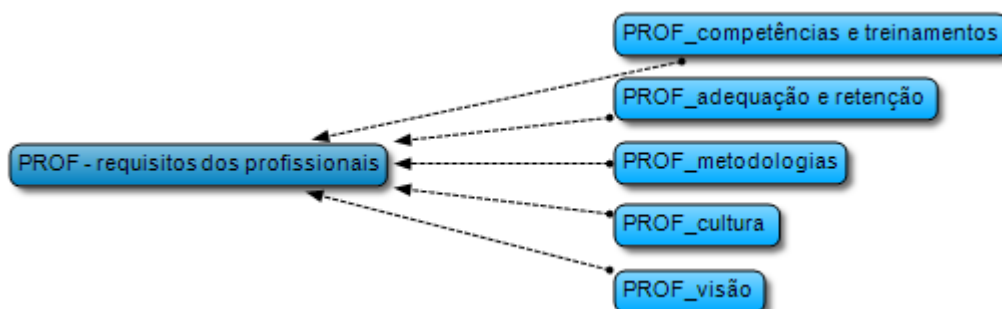


FIGURA 42 – ASPECTO REQUISITOS DOS PROFISSIONAIS E SUAS PROPRIEDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Proposição 22: a área substantiva, por ser SIC, depende fortemente dos conhecimentos dos profissionais, que são de alta qualificação, visto que as atividades operacionais costumam ser subcontratadas.

A cada evento há necessidade de mudar e se adaptar rapidamente, portanto, existindo uma vigilância constante para compreender (gestores e pessoas) que perfis (**competências**) profissionais podem contribuir para manter ou aumentar a competitividade. Os perfis resultam de um alinhamento entre habilidades, treinamentos, conhecimentos e características pessoais necessários aos profissionais para responder ao evento. Esses perfis podem ser adquiridos, principalmente, em **treinamentos** em parceria com a empresa ou deixados a cargo exclusivo dos profissionais, podendo a organização preferir buscar no mercado o perfil necessário à sua força de trabalho.

Devido à constante pressão pela redução de custos e otimização dos processos, a cada evento é determinada a quantidade de profissionais necessária para enfrentar o acontecimento, o que pode resultar em redução de pessoas (**adequação**) e terceirização. Eventualmente, as empresas podem requerer a **retenção** de determinados perfis, o que pode, pela legislação, obrigar a ter equipe própria, corretamente dimensionada para executar atividades fim da empresa ou porque determinados profissionais detêm conhecimentos específicos para responder aos eventos.

As **metodologias** de trabalho alinham os processos e os profissionais. Assim, a cada evento, é necessário verificar quais são as metodologias indicadas para trazer o melhor resultado e como os profissionais serão capacitados. Os sistemas e os recursos precisam dar condições para que os profissionais apliquem as metodologias nas respostas aos eventos.

Como o comportamento dos profissionais em uma organização é influenciado pela **cultura** corporativa, alguns eventos podem despertar a necessidade de implantar mudanças nesse aspecto para sintonizar com as novas demandas. Embora tenham sido motivadas pelo evento, provavelmente demandará tempo para a efetivação, porque mudanças culturais são complexas e exigem comprometimento. A demora poderá comprometer a competitividade.

O comprometimento é conseguido quando os profissionais têm **visão** ampla (e não apenas das atividades imediatas e individuais) do que está envolvido na

resposta ao evento e no planejamento geral da empresa. A síntese do aspecto “requisitos dos profissionais” está no Quadro 98.

Propriedade e definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Competências e treinamentos Determinação de quais habilidades, treinamentos e conhecimentos são necessários aos profissionais para responder ao evento.	As competências dos profissionais são inadequadas para responder ao evento e são difíceis ou demoradas de obter.	As competências necessárias para responder ao evento podem ser facilmente e rapidamente desenvolvidas.	As competências são adequadas para responder ao evento.
Adequação e retenção Determinação de adequar a quantidade de profissionais aos requeridos para enfrentar um evento ou determinação de formas de manter os profissionais.	Há mais profissionais que os necessários. ou Pelas características do evento são mandatórias as determinações de retenção dos profissionais	Há menos profissionais que os necessários para responder ao evento. ou São necessárias determinações para retenção de alguns perfis de profissionais.	A quantidade de profissionais de que a empresa dispõe está adequada. ou Não são necessárias ações para reter os profissionais.
Metodologia Determinação de especificar e capacitar os profissionais em metodologias que otimizem os processos, os custos e o tempo para permitir responder ao evento de forma a contribuir com a competitividade da empresa.	São requeridas novas metodologias para enfrentar o evento, as quais demandam tempo e investimentos para o domínio.	Algumas metodologias são dominadas, portanto, são necessárias determinações de complementações que demandam pouco tempo e investimentos.	As atuais metodologias utilizadas pelos profissionais permitem enfrentar o evento.
Cultura Determinação de implementar adaptação da cultura corporativa existente para enfrentar o evento.	Para enfrentar o evento, é requerida mudança radical na cultura corporativa.	São requeridas mudanças incrementais na cultura corporativa.	A cultura corporativa é adequada para enfrentar o evento.
Visão Determinação de permitir aos profissionais terem visão dos planos estratégicos de longo prazo da empresa.	Ter visão da empresa é fundamental para a resposta ao evento.	A visão da empresa afeta fracamente na resposta ao evento.	A visão da empresa não impacta na resposta ao evento.

QUADRO 98. – SÍNTESE DAS PROPRIEDADES DO ASPECTO REQUISITOS DOS PROFISSIONAIS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A síntese dos cinco aspectos (investimento em infraestrutura, fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos, processos: adequação e estabelecimento, problemas internos e requisitos dos profissionais) do subprocesso “determinar” estão no Quadro 99.

Aspecto e definição	Polo dimensional inferior	Polo dimensional intermediário	Polo dimensional superior
Investimento em infraestrutura Determinações para direcionar esses recursos para produtos de maior demanda, para novas regiões de atuação e/ou para cumprir exigências em resposta aos eventos. Devem também ser considerados o investimento em rede de suporte e o tempo para a infraestrutura se tornar operacional.	Com o evento, o redirecionamento do investimento será uma defesa para buscar manter a competitividade.	Com o evento, o redirecionamento permitirá manter a competitividade.	Com o evento, o redirecionamento do investimento permitirá aumentar a competitividade.
Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos Determinação, relacionada ao investimento em infraestrutura, de selecionar fornecedores com agilidade (capazes de entregarem rapidamente), flexibilidade (para permitir mudanças nas especificações iniciais) e com preços baixos.	Para atender o evento, os fornecedores disponíveis não são ágeis, flexíveis e com preços baixos.	É possível selecionar fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos, porém precisam ser considerados os riscos.	É possível selecionar fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos.
Processos: adequação e estabelecimento Determinação de quais e como os processos (incluindo os sistemas e as metodologias) serão adaptados, estabelecidos e integrados para torná-los rápidos, reduzir custos, aprimorar o posicionamento e a logística de entrega ao cliente.	A competitividade só será mantida com mudanças radicais nos processos.	Com mudanças incrementais nos processos atuais podem manter a competitividade.	Os processos atuais permitem manter a competitividade.
Problemas internos Determinação para resolver ou minimizar os problemas internos, com objetivo de impedir que seja desviada a atenção ao cliente e à competitividade	Os problemas internos interferem na resposta ao evento.	Embora existam problemas internos, esses podem ser minimizados para responder o evento.	Não há problemas internos capazes de interferir na resposta ao evento.
Requisitos dos profissionais Determinação de comparar as competências atuais dos profissionais com as necessárias, definir treinamentos (técnicos e processos), difundir a cultura corporativa e a visão de longo prazo, bem como estabelecer a política de retenção ou adequação	São necessárias mudanças radicais nos requisitos dos profissionais.	São necessárias mudanças incrementais nos requisitos dos profissionais.	Os requisitos dos profissionais estão adequados para manter a competitividade e responder ao evento.

QUADRO 99. – SÍNTESE DOS ASPECTOS DO SUBPROCESSO “DETERMINAR”

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Após a análise de sete aspectos (inteligência sobre os concorrentes, impacto da tecnologia atual, impacto da tecnologia futura, tendências da sociedade,

experiência do cliente, paradigma de preços e legislação e políticas), a decisão entre três possibilidades (adequação do modelo de negócio, desenvolver novo mercado e/ou novo modelo de negócio) e a determinação sobre cinco aspectos (investimento em infraestrutura, fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos, processos: adequação e estabelecimento, problemas internos e requisitos dos profissionais), é possível ter uma avaliação ampla dos impactos dos eventos na competitividade da empresa. O modelo completo está representado na Figura 43.

O modelo propõe uma linha de raciocínio que segue de um subprocesso para outro, contudo, os aspectos podem ser interativos, portanto, sempre que houver necessidade de uma reanálise ou de expansão de um ponto de vista, pode-se retornar recursivamente aos aspectos do subprocesso anterior até que a avaliação dos impactos esteja delineada.

Proposição 23: a análise dos aspectos do modelo pode ser interativa e recursiva até que a avaliação dos impactos dos eventos esteja delineada.

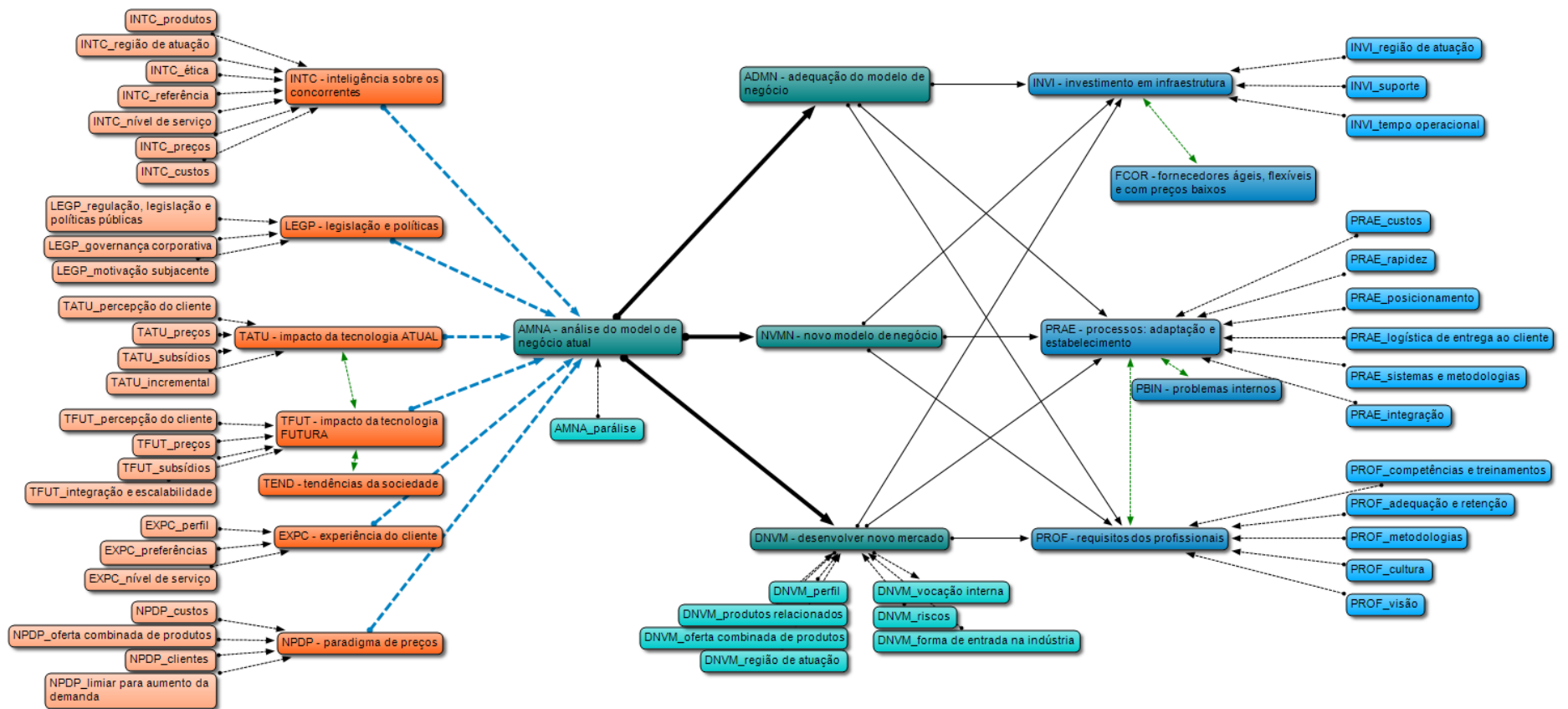


FIGURA 43 – MODELO PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTOS ESTRATÉGICOS DE EVENTOS AMBIENTAIS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

7. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi compreender quais aspectos os gestores perceberam como relevantes ao analisar os impactos de um evento e, a partir deles, compor um modelo que os relacionassem, segundo a lógica de avaliação dos gestores. O foco esteve nos eventos ambientais e não na verificação de tendências **ou em fatores ambientais.**

Ao compreender como os gestores percebem os eventos, seria possível entender por que causam tanta perturbação nas empresas, visto ser um contrassenso, pois são anunciados com antecedência e há informação disponível. Tendo um modelo de avaliação de impactos, sempre que houvesse um evento, em vez de reagir a um período de tempo depois da ocorrência quando, se, eventualmente, a competitividade estivesse ameaçada, as empresas poderiam, de forma proativa, promover uma avaliação dos possíveis impactos e se adiantar à resposta ao evento.

Para compreender quais os aspectos (e seus relacionamentos) considerados pelos gestores, foi desenvolvida uma pesquisa em duas fases. A primeira consistiu de entrevistas em profundidade com 10 gestores e 6 entrevistas complementares, que permitiram construir um modelo, empregando o método *grounded theory*. Na sequência, para validar e ajustar o modelo, foram utilizados questionários para o julgamento do grau de importância dos aspectos e coletadas sugestões de 36 especialistas, na rodada 1, e 30, na rodada 2, para aprimorar o modelo. O método empregado foi uma aproximação da técnica Delphi.

Os impactos são avaliados tendo como categoria central o “modelo de negócio”, o constructo que permite uma linguagem comum entre os diversos *stakeholders* e diferentes perfis profissionais (técnicos e administrativos, por exemplo). O modelo de negócio é composto por 3 subprocessos. O primeiro, “analisar”, permite, por meio de alguns aspectos, perceber a insustentabilidade do modelo de negócio; o segundo, “decidir”, é o momento de escolha de um caminho; e, por fim, o “determinar” avalia alguns aspectos alinhados com o que foi decidido. O subprocesso “analisar” considera os aspectos inteligência sobre os concorrentes, legislação e políticas, impacto da tecnologia atual, impacto da tecnologia futura, tendências da sociedade, experiência do cliente e paradigma de preços, que

combinam informações internas e externas para que os gestores tenham conteúdo para concluir sobre a sustentabilidade no modelo de negócio. O subprocesso “decidir” tem as possibilidades: adequação do modelo de negócios, novo modelo de negócio ou desenvolver novo mercado. Os dois primeiros consideram a atuação sobre competências já existentes na empresa, e o último requer análises adicionais pelo conteúdo de novidade e desafio. Por fim, o subprocesso “determinar” considera os aspectos investimento em infraestrutura, fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos, processos: adequação e estabelecimento, problemas internos e requisitos dos profissionais, para alinhá-los às decisões anteriores e reconduzir o modelo de negócio à sustentabilidade. Apenas quando se faz uma análise, que pode ser iterativa e recursiva, de todos os aspectos dos subprocessos do modelo de negócio, é que a empresa tem a visão holística dos impactos de um evento e deveria iniciar as ações de resposta.

Além do objetivo geral de obter um modelo (e sua teoria substantiva), a pesquisa também foi iniciada com algumas proposições que nortearam como deveria ser a estrutura do modelo. No Quadro 100, estão apresentadas as análises das proposições iniciais da pesquisa.

Proposição	Análise condensada	Análise detalhada
1 - Eventos ambientais impactam nas estratégias e nas rotinas das empresas.	As empresas esperam que o planejamento estratégico seja capaz de responder ao evento. Porém, com a formação do evento e sua progressiva análise, as empresas acabam percebendo que serão requeridas respostas específicas.	Item 5.4.
2 - O impacto pode ser expresso por várias categorias, com suas propriedades e dimensões.	Foram detectadas 12 categorias, sendo 7 na fase de análise e 5 na de determinação.	Itens 5.5 a 5.25.
3 - A forma como as categorias se relacionam deve ser considerada na avaliação dos impactos.	A categoria central, modelo de negócio, é expressa pela dinâmica de subprocessos: analisar – decidir – determinar. E os demais aspectos convergem para esses subprocessos.	Item 5.3.
4 - Cada empresa percebe o impacto de um evento ambiental de forma diferente.	A análise dimensional expressa as diversas intensidades de cada aspecto, cujo conjunto será diferente para cada empresa.	Itens 5.4 a 5.25.
5 - A avaliação de impactos de eventos ambientais precisa abranger categorias relevantes e permitir acomodar as percepções diferentes de cada empresa.	No julgamento, por meio do questionário Delphi, houve uma convergência de quais categorias os especialistas julgaram relevantes.	Item 5.26.

QUADRO 100. – ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) indicam que uma pesquisa que utilize *grounded theory* deveria considerar não um problema de pesquisa, mas identificar uma área substantiva. Os aspectos que emergiram da pesquisa coadunam com as características da área substantiva: empresas SICs que atuam em ambiente de nível de turbulência entre 3 e 4. As características são: (1) intensiva em capital, contemplado pelo aspecto “investimento em infraestrutura”; (2) ciclo tecnológico curto e uso massivo de tecnologia, tendo esta ênfase se refletido nos aspectos “impacto da tecnologia atual”, “impacto da tecnologia futura” e “tendências da sociedade” (parcial); (3) ser uma indústria regulada, expressa pelo aspecto “legislação e políticas”; e, por fim, (4) pela consideração prioritária aos *stakeholders*, o aspecto “experiência do cliente” aparece com prioridade baixa.

Como a teoria substantiva proposta, o modelo e os aspectos sintonizam com as características da área substantiva e correspondem ao objetivo geral (ver APÊNDICE G), pode-se afirmar que a pesquisa alcançou os resultados a que se propôs.

7.1. AVALIAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA

Strauss e Corbin (2008) afirmam que a teoria válida e embasada deve se comunicar com as questões e as preocupações daqueles que estudamos. Por isso, durante a pesquisa, foram conduzidas validações com cada entrevistado da fase 1, com a triangulação de dados secundários e, por fim, com a solicitação do julgamento de especialistas (fase 2) e tanto as análises por estatística descritiva, quanto as sugestões qualitativas contribuíram para ajustar o modelo da pesquisa. Adicionalmente, Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) sugerem alguns critérios a serem considerados para garantir a qualidade da teoria substantiva (QUADRO 101).

Critério para a avaliação da teoria substantiva	Tratamento da pesquisa
<p>Grau de coerência: as categorias da teoria devem ser inferidas dos dados e não de pressuposições da pesquisadora. Contribuição: a compreensão da realidade dos indivíduos.</p>	<p>Na fase 1, para garantir que as categorias fossem inferidas dos dados, foram apresentadas as citações que levaram às categorias. Na fase 2, as categorias foram julgadas por especialistas, o que resultou na eliminação de 3 categorias e na adição de uma.</p>
<p>Funcionalidade: a teoria deve explicar as variações encontradas nos dados e fornecer compreensão acerca da ocorrência das interações sociais. Contribuição: ser útil para os envolvidos.</p>	<p>O modelo proposto é abrangente, porém, conforme o evento, é possível excluir alguns aspectos e/ou propriedades. As interações foram explicitadas pelos relacionamentos entre aspectos.</p>
<p>Relevância: a teoria deve emergir e ser fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, que deve ser capaz de identificar a categoria central mais relevante para explicar o fenômeno. Contribuição: reconhecimento imediato do significado central pelos envolvidos.</p>	<p>A categoria central “modelo de negócio” descreve de forma ampla o que deve ser considerado nos impactos dos eventos externos e permite uma ligação com outras pesquisas realizadas na academia.</p>
<p>Flexibilidade: a teoria deve ser passível de modificação, permitindo que novos casos a enriqueçam com a introdução de novas propriedades e categorias. Contribuição: estar aberta para o aprimoramento de seu poder explicativo.</p>	<p>O modelo, pela forma como está apresentado, permite alterações, principalmente em relação aos aspectos de cada subprocesso.</p>
<p>Densidade: a teoria deve possuir poucas categorias chave e um grande número de propriedades e categorias relacionadas. Contribuição: confiabilidade aos constructos da teoria.</p>	<p>A categoria chave é o modelo de negócio, com dinâmica de subprocessos: analisar, decidir e determinar. O subprocesso analisar tem as sete categorias; o decidir tem três categorias; e o determinar tem cinco categorias. Cada uma das categorias tem entre 3 a 7 propriedades.</p>
<p>Integração: todos os constructos devem estar relacionados em torno da categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico. Contribuição: evita falhas na lógica explicativa da teoria.</p>	<p>O detalhamento da teoria tem um caminho (lógica) definido para a avaliação dos impactos dos eventos ambientais. As proposições estão relacionadas ao modelo e à teoria.</p>

QUADRO 101. – AVALIAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA

Fonte: Elaborado pela autora (2012), com base em Bandeira-de-Mello e Cunha (2006)

7.2. RETORNO AO REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordou temas que contribuíram para corresponder à afirmação de Dey (2007) de que não se deve confundir ir a campo com a mente aberta, com ir de cabeça vazia. Contudo, durante a análise dos dados, procurou-se ser fiel à recomendação da *grounded theory* de estar aberta a novas possibilidades, sem forçar respostas a partir dos dados. Portanto, ao final da análise da pesquisa, é

importante retornar ao referencial teórico, considerando a análise dos dados.

Os primeiros temas relacionam-se ao modelo que resultou da pesquisa, que são as categorias, os critérios e a intensidade. A seguir, serão abordados temas gerais que são: a negligência aos eventos, a dificuldade de as empresas bem-sucedidas promoverem mudanças e os hiatos entre administradores e tecnólogos. A análise está resumida no Quadro 102.

Tema	Análise com base na pesquisa
Categorias	Há similaridade das categorias para os eventos e para a monitoração ambiental.
Crítérios	Os critérios não têm valor para as empresas nas análises de eventos.
Intensidade	A mesma dificuldade criticada nas teorias foi encontrada na análise dos dados.
Eventos negligenciados	As empresas esperam que o planejamento estratégico resolva todas as situações com as quais a empresa se deparar.
Adiar reorientação estratégica	Além da questão do planejamento estratégico, as empresas também vão formando a percepção sobre o evento até a construção de uma nova realidade.
Hiatos entre administradores e tecnólogos	A adoção do constructo “modelo de negócio” estabelece a linguagem comum entre os <i>stakeholders</i> e os diversos perfis de profissionais que atuam na empresa.

QUADRO 102. – ANÁLISE CRÍTICA DOS TEMAS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO, CONSIDERANDO OS DADOS ANALISADOS

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Ao verificar as categorias que emergiram para os eventos, percebe-se que podem ser relacionadas com algumas indicadas para a monitoração ambiental, Quadro 103, e, da mesma forma, não há um padrão de natureza dos aspectos. Porém é importante frisar que são aproximações, porque as categorias da pesquisa são aplicadas à área substantiva, com suas definições e propriedades bem definidas, de modo diferente das categorias de monitoração, que são amplas. Outra diferença é que as categorias de monitoração ambiental são listas, nas quais não há expressão de relacionamentos. Portanto, conforme o referencial teórico previa, há interseção entre as categorias de monitoração ambiental e de eventos. Adicionalmente, pelo Quadro 103, é possível visualizar que os demais estudos não consideram os impactos da tecnologia atual.

Aspecto da pesquisa	Autores				
	Johnson, Scholes e Whittington (2007) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2003)	Oreja-Rodrigues e Yanes-Estevez (2010)	Xavier e Cancellier (2008)	Duncan (1972)	Calori (1989)
Inteligência sobre os concorrentes	---	---	Concorrentes.	Componentes dos competidores.	Estrutura.
Legislação e políticas	Política; Economia; Ambiental; e Legal.	Político-legal.	Condições da economia; e Leis e normas do setor.	Componentes sócio-políticos.	Contexto; Estratégias dos atores e movimentos.
Impacto da tecnologia atual	---	---	---	---	---
Impacto da tecnologia futura	Tecnológica.	---	Inovações tecnológicas.	Componentes tecnológicos.	---
Tendências da sociedade	Socioculturais.	---	Condições socioculturais.	---	Valores.
Experiência do cliente	Demográficos.	---	Clientes Tendências do mercado.	Componentes do cliente.	---
Paradigma de preços	---	Sociocultural.	---	---	Estrutura.
Investimento em infraestrutura	---	---	---	---	Estratégias dos atores e movimentos.
Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos	---	---	Fornecedores.	Componentes dos fornecedores.	Estrutura.
Processos: adequação e estabelecimento	---	---	---	Organização funcional e componentes de cada unidade; e Componentes do nível organizacional.	---
Problemas internos	---	---	---	Organização funcional e componentes de cada unidade.	---
Requisitos dos profissionais	---	---	---	Organização de pessoas.	---
Sem relacionamento com a pesquisa	Global.	Geografia; Econômico (amplo).	Condições demográficas; e Bancos e financiadoras.	---	---

QUADRO 103. – INTERSEÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS DAS TEORIAS E OS DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O referencial teórico apresenta alguns critérios (CUNHA; CLEGG; KAMOCHE, 2006; ANSOFF; MCDONELL, 1993; SCHMITZ; ALENCAR; VILLAR,

2006; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009) que as teorias abordam para eventos, inclusive com simulações teóricas nos Quadros 14 e 15, os quais se mostraram, logo nas primeiras entrevistas, de pouco valor para as empresas, tanto que, a partir da entrevista E04, a abordagem dos critérios foi abandonada na coleta de dados. Portanto, a pesquisa indicou que analisar eventos utilizando esses critérios não permite compreender como as empresas manteriam a competitividade.

O referencial criticou a escala dicotômica de Ansoff e McDonell (1993). Contudo a dificuldade de estabelecer uma escala dimensional quantitativa, ou mesmo com vários intervalos, foi observada na pesquisa, tanto que foram estabelecidos contínuos dimensionais qualitativos, indo de polos inferiores negativos, passando pelos intermediários até os polos superiores positivos. Portanto, apesar da crítica, não foi possível estabelecer uma escala com valores ou com mais intervalos, ficando como sugestão para pesquisas futuras.

Por fim, ainda em relação ao modelo que resultou da pesquisa, o referencial teórico, que tratou da taxonomia, trouxe considerações relevantes sobre a necessidade de procurar relacionamentos entre as categorias, as quais foram implementadas seguindo as orientações de Strauss e Corbin (2008) para as codificações.

Em relação aos temas gerais, foi observado que os eventos são negligenciados pelas empresas. Nesta pesquisa, foi possível observar por que isso acontece: as empresas acreditam que o planejamento estratégico será capaz de responder, naturalmente, ao evento. E, de fato, isso acontece para alguns, mas não para todos os eventos. Há o risco de a empresa acreditar que estará preparada para todas as circunstâncias se tiver um planejamento estratégico, portanto, é necessário consciência de que este planejamento não é capaz de responder a todos os eventos, logo, alguns requerem redirecionamento.

Machado-da-Silva e Fernandes (1998) afirmam que as organizações adiam a reorientação estratégica até o ponto em que os custos de não implementá-los sejam maiores do que de não efetivá-los. Essa situação foi percebida e retratada na pesquisa pela propriedade “parálise” do aspecto “análise do modelo de negócios atual”, cuja interpretação é a tendência de as empresas acreditarem que o planejamento estratégico será capaz de responder ao evento, ao mesmo tempo que estão formando a percepção sobre o acontecimento, até que atingem o nível de culminação (ISABELLA, 1990). Esta é a tomada de consciência de que os

esquemas interpretativos, até então usados, não são mais adequados e será preciso promover mudanças. No processo de percepção, são aplicados os filtros de monitoração, mentalidade e poder, descritos por Ansoff e McDonell (1993). A proposta do modelo da pesquisa é que as empresas, deliberadamente, analisem nos eventos os diversos aspectos compreendidos no subprocesso “analisar”.

Como último item da reanálise do referencial teórico, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) citam os hiatos entre administradores e tecnólogos, sendo estas possibilidades reais na área substantiva. A pesquisa indicou que estes hiatos são contornados, adotando-se o constructo “modelo de negócio”, que consegue estabelecer uma linguagem comum entre os *stakeholders* e os diversos perfis de profissionais que atuam nas empresas.

7.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora as opções metodológicas estejam alinhadas ao objetivo da pesquisa e aos desafios de acessar a área substantiva, qualquer tentativa de captar a realidade enfrenta limitações. A primeira relaciona-se à área substantiva: empresas SICs em ambiente de turbulência. Isso restringe a aplicação do modelo, contudo pode ser um ponto de referência para outras áreas.

Embora tenha havido preocupação em utilizar denominações para os aspectos e as propriedades que encontrassem pontos comuns entre a terminologia das empresas e da academia, a qual foi utilizada nos relatórios enviados a cada participante da fase 1, pode ter ocorrido uma limitação inerente ao método de coleta de dados por questionário *online* (fase 2). Isso ocorre porque, ao responder aos questionários sem auxílio do pesquisador, o especialista pode não compreender corretamente as questões e causar erros comuns de viés de pesquisa.

Com o objetivo de minimizar percepções individuais pontuais na fase 1, a visão de cada entrevistado foi integrada para formar um único modelo. Segundo Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), os pesquisadores atribuem significados aos dados em função de suas experiências, que devem ser provisórios até que sejam validadas as experiências. Portanto, para minimizar o viés da pesquisadora e garantir que a visão integrada da fase 1 refletisse a área substantiva, foi

implementada a fase 2 com o julgamento de especialistas.

Por fim, ainda como limitação a estudos acadêmicos em geral, cabe ressaltar a dificuldade de ter acesso aos gestores para as pesquisas. Na fase 1, a principal dificuldade foi conseguir as entrevistas, visto que alguns gestores convidados não aceitaram as condições para a análise por meio da *grounded theory*. Em especial, as características da área substantiva exigiram abordagem aos especialistas, na fase 2, que demandasse pouco tempo. Para conseguir captar a visão dos especialistas, foi empregada uma aproximação da técnica Delphi, que limitou a validação do modelo aos aspectos e à coleta de sugestões.

7.4. ESTUDOS FUTUROS

No decorrer deste estudo, foram detectadas algumas oportunidades para outras pesquisas. Como primeira sugestão, indica-se este estudo para outras áreas substantivas, para observação de similaridades e diferenças.

Outro estudo futuro interessante, até porque foi criticado no referencial teórico, porém também se mostrou inviável no decorrer desta pesquisa, seria propor dimensões quantitativas expressas por indicadores numéricos. Embora tenha sido proposto um contínuo dimensional para cada propriedade, ele é qualitativo. Contudo, pela complexidade do tema, precisariam ser selecionados alguns aspectos para permitir o aprofundamento.

O modelo poderia ser aplicado em casos práticos de novos eventos para observar longitudinalmente o comportamento da competitividade das empresas. Este estudo, até conforme sugerido por especialistas que participaram da fase 2, poderia verificar também de que forma a empresa aprende com os eventos.

Por fim, como o modelo resultou em vários aspectos e propriedades, um estudo, provavelmente por pesquisa de levantamento, poderia buscar a parcimônia pela redução dos itens a serem avaliados.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David A. **Strategic market management**. 2nd ed. USA: John Wiley Sons, 1988.

ADES, Cely; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de; PLONSKI, Guilherme Ary. O portfólio de modelos de negócios como estratégia de *marketing* de tecnologia no B2B. In: Encontro da ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

AGUILAR, Francis Joseph. **Scanning the business environment**. Canadá: Collier-MacMillan, 1967.

ALMEIDA, Martinho I. Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento estratégico que tenha lógica, e não seja apenas um agrupamento de informações? In: Encontro da ANPAD, 21, 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

AMÂNCIO, Jessé Alves; GONÇALVES, Márcio Augusto; GONÇALVES, Carlos Alberto; SILVEIRA, Christiane Antunes Cury; SIQUEIRA, Pedro Coelho. Sinais de baixa frequência e a estratégia de retenção de clientes. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, jan./mar. 2010.

AMARAL, Bruno do. *Oversharing* em Londres serve como alerta ao Brasil. **Teletime News**, São Paulo, 24 ago. 2012. Disponível em: <http://www.teletime.com.br/24/08/2012/oversharing-em-londres-serve-como-alerta-ao-brasil/tt/295723/news.aspx>. Acesso em: 25/08/2012.

ANATEL. Em setembro, telefonia móvel chega a 258,86 milhões de linhas. **Anatel**, assessoria de imprensa, Brasília, 17 out. 2012a. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 22/10/2012.

_____. TV por Assinatura cresce 2,16% e chega a 50 milhões de brasileiros. **Anatel**, assessoria de imprensa, Brasília, 27 set. 2012b. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 22/10/2012.

_____. **Indicadores de 2007 a 2011**: relatórios consolidados. Brasília: Anatel, 2012c. Disponível em: < <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>>. Acesso em: 22/10/2012.

_____. Anatel e prestadoras assinam termos de autorização para implantação da quarta geração de telefonia móvel. **Anatel**, assessoria de imprensa, Brasília, 16 out. 2012d. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 22/10/2012.

_____. **Relatório anual 2010**. Brasília: Anatel, 2010. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 22/10/2012.

_____. **Regulamento geral da portabilidade**. Anexo à resolução 460. Brasília: Anatel, 19 mar. 2007a. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 06/08/2012.

_____. As alterações na regulamentação do serviço móvel pessoal. **Resolução 477**. Brasília: Anatel, 7 ago. 2007b. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 06/08/2012.

_____. Anatel realiza licitação de terceira geração da telefonia móvel. **Anatel**, assessoria de imprensa, Brasília, 17 dez. 2007c. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em 11/07/2012.

_____. Leilão de sobras de frequências e edital de 3G são prioridades da Anatel. **Anatel**, assessoria de imprensa, Brasília, 14 jul. 2007d. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em 08/07/2012.

_____. Edital serviço móvel pessoal. **Licitação n. 002/2007/SPV**. Brasília: Anatel, 23 out. 2007e. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em 08/07/2012.

_____. Anatel remaneja faixas e soluciona frequências para 3G dos serviços móveis. Atendimento aos Jornalistas. **Anatel**, assessoria de imprensa, Brasília, 8 mar. 2002. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em 08/07/2012.

_____. **Regulamento do serviço de comunicação multimídia**, anexo à resolução n. 272. Brasília: Anatel, 9 ago. 2001. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 16/07/2012.

ANSOFF, H. Igor, McDONELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

ATLAS BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÃO. **O mapeamento das redes e dos serviços de telecomunicações no Brasil**. São Paulo: Converge Comunicações, 2012.

BADEN-FULLER, Charles; MORGAN, Mary S. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, 2010.

BAILEY, Diane E.; BARLEY, Stephen R. Teaching-learning ecologies: mapping the environment to structure through action. **Organization Science**, v. 22, n. 1, 2011.

BAMPI, Hélio. A prestação de serviços e a qualidade da rede. São Paulo: fórum **ABEPREST**, 18 de junho de 2003. Disponível em: <<http://www.abeprest.org.br/foruns.php>>. Acesso em: 08/07/2012.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Grounded Theory. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARR, Pamela S. Adapting to unfamiliar environmental event: a look at the evolution of interpretation and its role in strategic change. **Organization Science**, v. 9, n. 6, Nov./Dec. 1998.

BECK, Tammy E.; PLOWMAN, Donde Ashmos. Experiencing rare and unusual events richly: the role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. **Organization Science**, v. 20, n. 5, 2009.

BERNARDES, Roberto; KALLUP, André. A emergência dos serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (organizadores). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRANDÃO, Ignácio de Loyola. **Para chegares ao que não sabes**: história de uma organização brasileira. São Paulo: Promon, 2010.

BRASIL. Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008. **Normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm>. Acesso em: 08/07/2012.

_____. Decreto n. 2.592, de 15 de maio de 1998a. **Plano geral de metas para a universalização do serviço telefônico fixo comutado**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2592.htm>. Acesso em: 02/07/2012.

_____. Decreto n. 2.534, de 2 de abril de 1998b. **Plano geral de outorgas de serviço de telecomunicações prestado em regime público**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2534.htm>. Acesso em: 24/10/2012.

_____. Lei n. 9472, de 16 de julho de 1997. **Lei geral das telecomunicações**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9472.htm>. Acesso em: 22/07/2012.

_____. Lei n. 8248, de 23 de outubro de 1991. **Capacitação e competitividade do setor de informática e automação**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8248.htm>. Acesso em: 16/05/2012.

BREWER, John; HUNTER, Albert. **Foundations of multimethod research**. Thousand Oaks: Sage, 2006.

BRYANT, Antony; CHARMAZ, Kathy. Grounded theory research: methods and practices. In: BRYANT, Antony; CHARMAZ, Kathy. **The Sage handbook of grounded theory**. London: Sage Publications Ltd, 2007.

BURGELMAN, Robert A.; MAIDIQUE, Modesto A.; WHEELWRIGHT, Steve C. **Strategic management of technology and innovation**. 2nd ed. USA: McGraw-Hill, 1996.

CALLEGARO, Cássio José. **Previsão de consumo e percepção de utilização da internet no Brasil: uma abordagem multivariada**. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2011.

CALORI, Roland. Designing a business scanning system. **Long Range Planning**, v. 22, n. 1, 1989.

CANCELLIER, Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi; ALBERTON, Anete; BARBOSA, Anielson. Diferenças na atividade de monitoramento de informações do ambiente externo em pequenas e médias empresas: a influência do porte e da idade. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.2, jun./ago. 2011.

CANCELLIER, Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Monitoramento do ambiente externo na pequena empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: **Encontro de Estudos em Estratégia**, 2, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CAPDEVILLE, Leonardo. **Desafios para implementação do 4G LTE no Brasil**. São Paulo: Converge Tec, 2012. 1 filme, 2min11s. Disponível em:<<http://www.youtube.com/watch?v=Dy8ZhMU3FHQ>>. Acesso em: 25/08/2012.

CAPPELLOZZA, Alexandre; SANCHEZ, Otavio Prospero. Análise de decisões sobre uso de tecnologia: um estudo no setor de telefonia móvel fundamentado nos axiomas da economia comportamental. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, art. 6, nov./dez. 2011.

CARVALHO, Antônio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. In: SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (organizadores).

Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas, 2007.

CASADEUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, 2010.

CHANG, She-I; GABLE, Guy G. A critique of the Delphi Method in the context of IS key issues studies. In: Pacific Asia Conference on Information System, 4, 2000, Hong Kong. **Proceedings...** Hong Kong: PACIS, 2000.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, 2002.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **The innovator's solution.** USA: Harvard Business School Press, 2003.

CHRISTIANSON, Marlys. K.; FARKAS, Maria T.; SUTCLIFFE, Kathleen M; WEICK, Karl E. Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio railroad museum. **Organization Science**, v. 20, n. 5, 2009.

CONSOLI, Davide; ELCHE-HORTELANO, Dioni. Variety in the knowledge base of knowledge intensive business service. **Research Policy**, v. 39, 2010.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, Letícia. Leve três e pague dois. **Revista Teletime**, São Paulo, n. 156, ano 15, julho de 2012a.

_____. Conteúdos OTT pressionam operadoras e teles querem novo modelo. **Teletime News**, São Paulo, 30 ago. 2012b. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/30/08/2012/conteudos-ott-pressionam-operadoras-e-teles-querem-novo-modelo/tt/296537/news.aspx>>. Acesso em: 24/10/2012.

CRUZ, Luciano Barin; PEDROZO, Eugenio Avila. Inovação tecnológica e vantagem competitiva no setor de telefonia móvel brasileiro: estudos de caso em filiais no Rio Grande do Sul. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, art. 1, jan./abril de 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 18/07/2012.

CRUZ, Verônica. Estado e regulação: fundamentos teóricos. In: RAMALHO (organizador), Pedro Ivo Sebba. **Regulação e agências reguladoras: governança e análise de impacto regulatório.** Brasília: ANVISA, 2009.

CUNHA, Miguel Pina; CLEGG, Stewart R.; KAMOCHE, Ken. Surprises in management and organization: concept, sources and typology. **British Journal of Management**, v. 17, 2006.

CURI, Emília Maria Silva Ribeiro. **Análise 165/2012:** GCER. Brasília: Anatel, 09/03/2012.

D'AVENI, Richard A. **Hiper competição.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAYAN, Mumin; BENEDETTO, C. Anthony Di. Team intuition as a continuum construct and new product creativity: The role of environmental turbulence, team experience and stress. **Research Policy**, v. 40, 2011.

DEL REY, Alexandre; SAUIA, Antonio Carlos Aidar. O uso de redes bayesianas na interpretação de sinais fracos em ambientes simulados de gestão: uma pesquisa exploratória. Semead, 13, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA, USP, 2010.

DEL REY, Alexandre; ZWICKER, Ronaldo. Reduzindo Incerteza na Interpretação de Sinais Fracos: o uso de redes bayesianas na análise ambiental para o planejamento estratégico. In: International Conference on Information System and Technology Management, 7, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: TECSI, EAC, FEA, USP, 2010.

DELOITTE. **Lei Sarbanes-Oxley**: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. São Paulo: Deloitte, 2003. Disponível em: <www.deloitte.com.br.br>. Acesso em: 30/10/2012.

DEMIL, Benoît; LECOCQ, Xavier. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, 2010.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S (organizadores). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESS, Gregory G.; BEARD, Donald W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, Mar. 1984.

DeVELLIS, Robert F. **Scale development**: theory and applications. 2nd ed. USA: Sage Publications, 2003.

DEY, Ian. Grounding categories. In: BRYANT, Antony; CHARMAZ, Kathy (editors). **The Sage handbook of grounded theory**. London: Sage Publications Ltd, 2007.

DIAS, Alexandre Teixeira; GONÇALVES, Carlos Alberto; COLETA, Karina Andreia Pereira. Determinantes estratégicos do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

DIEESE. O emprego no setor de telecomunicações 10 anos após a privatização. **Estudos e pesquisas**, n. 46, julho de 2009.

DOUGLAS, David. Grounded theory and the 'and' in entrepreneurship research. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 2, n. 2, 2004.

DOZ, Yves I.; KOSONEN, Mikko. Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. **Long Range Planning**, v. 43, 2010.

DUNCAN, Robert B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, 1972.

E860. **Marco de un acuerdo de nivel de servicio**. Recomendación UIT-T, Suíza: Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2002.

EISINGERICH, Andreas B.; BELL, Simon L.; TRACEY, Paul. How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty. **Research Policy**, v. 39, 2010.

ESSER, Klaus; HILLEBRAND, Wolfgang; MESSNER, Dirk; MEYER-STAMER, Jörg Meyer. **Systemic competitiveness: new governance patterns for industrial development**. Berlim: German development institute, 1995.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIELD, Andy. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, Carlos Torres. Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: NEGRI, João Paulo; KUBOTA, Luis Claudio (organizadores). **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília: Ipea, 2006.

FRIESE, Suzanne. **Qualitative data analysis with Atlas.ti**. London: Sage Publications, 2012.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research Policy**, n. 26, 1997.

GALLOUJ, Faïz; WINDRUN, Paul. Services and services innovation. **Journal of Evolution Economics**, v. 19, 2009.

GENTILE, Chiara; SPILLER, Nicola; NOCI, Giuliano. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, Oct. 2007.

GIGLIUCCI, Luís Cláudio Cova. **Valor percebido pelas operadoras na constatação de provedores de serviços de manutenção e operação de redes de telecomunicações**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Administração mercadológica, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOULDING, Christina. Grounded theory, ethnography and phenomenology: a comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 3/4, 2005.

GOULDING, Christina. **Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers**. London: Sage Publications Ltd, 2002.

GRIX, Jonathan. Introducing student to generic terminology of social research. **Politics**, v. 22, n. 3, 2002.

GUERREIROCONSULT. Consultoria para a revisão dos contratos do STFC para o período 2010-2015. Relatório I - completo. Contrato SPB nº 36/2008 – Processo nº 53500.029.221/2007. 06 de outubro de 2008. Disponível em: <www.anatel.gov.br>; Acesso em: 05/09/2012.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C.; **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HESKETT, James L.; SASSER Jr, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. **Lucro na prestação de serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOUAISS. **Dicionário de língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IPEA. Desafio e oportunidades do setor de telecomunicações no Brasil. **Comunicados do Ipea**, n. 57. Série eixos do desenvolvimento brasileiro. Brasília: Ipea, 27 de maio de 2010.

ISABELLA, Lynn A. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. **Academy of Management Journal**, v. 33, n.1, 1990.

JAVALJI, Rajshekhar (Raj) G.; GROSS, Andrew C.; JOSEPH, W. Benoy; GRANOT, Elad. Assessing competitive advantage of emerging markets in knowledge intensive business services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 3, 2011.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, July, 1993.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KÖCHE, José Carlos. **Pesquisa científica**: critérios epistemológicos. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KUBOTA, Luis Claudio; DOMINGUES, Edson; MILANI, Daniele Nogueira. Diferenças de escala no mercado de equipamentos de telecomunicações. In: CASTRO, Daniel; MELO, José Marques de; CASTRO, Cosette (organizadores). **Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil**. Brasília: Ipea, 2010.

KUNREUTHER, Howard. Risk analysis and risk management in an uncertain world. **Risk Analysis**, v. 22, n. 4, 2002.

KUOSA, Tuomo. Futures signals sense-making framework (FSSF): a start-up tool to analyse and categorise weak signals, wild cards, drivers, trends and other types of information. **Futures**, v. 42, 2010.

KUPFER, David; TIGRE, Paulo Bastos. Prospecção tecnológica. In: CARUSO, L. A.; TIGRE, Paulo Bastos (organizadores). **Modelo SENAI de prospecção**: documento metodológico. Montevideo. Montevideo: OIT/CINTERFOR, 2004.

LAMBERT, Susan. A conceptual framework for business model research. Bled eConference eCollaboration: Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction, 21, 2008, Slovenia. **Proceedings...** Slovenia: University of Maribor, 2008. Disponível em: <http://ura.unisa.edu.au/R/?func=search-simple-go&find_code=waz&request=lambert>. Acesso em: 10/06/2012.

LAMPEL, Joseph; SHAMSIE, Jamal; SHAPIRA, Zur. Experiencing the improbable: rare events and organizational learning. **Organization Science**, v. 20, n. 5, 2009.

LEV, Sara; FIEGENBAUM, Avi; SHOHAM, Aviv. Managing absorptive capacity stocks to improve performance: empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals. **European Management Journal**, v. 27, 2009.

LEVY, Brian; SPILLER, Pablo. **Regulations, institutions and commitment**: comparative studies of telecommunications. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

LINSTONE, Harold. A.; TUROFF, Murray. **The Delphi method: techniques and applications**. Newark: New Jersey Institute of Technology, 2002. Disponível em: <<http://is.njit.edu/pubs/delphibook/>>. Acesso em 30/06/2012.

LOBO, Ana Paula. TST: Lei de telecomunicações endossa a terceirização. **TeleBrasil**: painel Telebrasil 2008. Disponível em: <<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=13145&sid=73>>. Acesso em: 08/07/2012.

LOURO, Carlos M. S. O que é qualidade para o setor de relacionamento? **Anuário brasileiro de relacionamento com o cliente**, ano 11. São Paulo: Padrão Editorial, 2011/2012.

MACHADO, Daniel. Oi e VIVO expõem visões diferentes sobre a evolução para redes 4G no Brasil. **Teletime News**, São Paulo, 10 abr. 2012a. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/10/04/2012/oi-e-vivo-expoem-visoes-diferentes-sobre-a-evolucao-para-redes-4g-no-brasil/tt/272400/news.aspx>>. Acesso em: 03/07/2012.

_____. Proposta de dividendos da TIM segue para aprovação em assembléia. **Teletime News**, São Paulo, 16 fev. 2012b. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/16/02/2012/proposta-de-dividendos-da-tim-segue-para-aprovacao-em-assembly/tt/263358/news.aspx>>. Acesso em: 10/08/2012.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, 1998.

MADSEN, Peter M. These lives will not be lost in vain: organizational learning from disaster in u.s. coal mining. **Organization Science**, v. 20, n. 5, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em marketing**: uma orientação. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários prospectivos**: como construir um futuro melhor. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MARTINEZ, Rayén Quiroga. **Guía metodológica para desarrollar indicadores ambientales y de desarrollo sostenible en países de América Latina y el Caribe**. Santiago: CEPAL, Nações Unidas, junio de 2009. Disponível em: <<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/37231/LCL3021e.pdf>>. Acesso em: 19/03/2012.

MEDEIROS JUNIOR, Alberto de. **Sistemas integrados de gestão**: proposta para um procedimento de decisão multicritérios para avaliação estratégica. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2007.

MEYER, Robert J.; HUTCHINSON, J. Wesley. Bumbling geniuses: the power of everyday reasoning. In: HOCH, Stephen J.; KUNREUTHER, Howard C.; GUNTHER, Robert E (editors). **Multistage decision making**: Wharton on making decision. New York: John Wiley & Sons, 2001.

MILLIKEN, Frances J. Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. **The Academy of Management Journal**, v. 33, n. 1, Mar., 1990.

MIRAN, Willian. Telefônica deve manter política de pagar 100% dos lucros e dividendos aos acionistas. **Teletime News**, São Paulo, 17 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/17/02/2012/telefonica-deve-manter-politica-de-pagar-100-dos-lucros-e-dividendos-aos-acionistas/tt/263580/news.aspx>>. Acesso em: 10/08/2012.

MITROFF, Ian; TUROFF, Murray. Philosophical and Methodological Foundations of Delphi. In: LINSTONE, Harold. A.; TUROFF, Murray (editors). **The Delphi method: techniques and applications**. Newark: New Jersey Institute of Technology, 2002. Disponível em <<http://is.njit.edu/pubs/delphibook/>>. Acesso em 30/06/2012.

NIGAM, Amit; OCASIO, William. Event attention, environmental sensemaking and change in institutional logics: an inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. **Organization Science**, v. 21, n. 4, 2010.

NUCHERA, Antonio Hidalgo; SERRANO, Gonzalo León; MOROTE, Julián Pavón. **Gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones**. Madrid: Pirámide, 2002.

OECD (Organização para cooperação e desenvolvimento econômico). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicação conjunta OECD e Eurostat. 3ª ed. Traduzido sob a responsabilidade da FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos, 2005.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. **Service delivery**: information technology infrastructure library series. 1st ed. London: Stationery Office, 2001.

OREJA-RODRIGUEZ, Juan Ramón; YANES-ESTEVEZ, Vanessa. Environmental scanning: dynamism with rack and stack from Rasch model. **Management Decision**, v. 48, n. 2, 2010.

OZAKI, Adalton; DEL REY, Alexandre; ALMEIDA, Fernando Carvalho de. Radar de monitoramento tecnológico: uma ferramenta de interpretação de sinais fracos para identificação de surpresas estratégicas. Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 26, 2010, Vitória, ES. **Anais...** Vitória: ANPAD, 2010.

PADILHA, Maria Luiza de Moraes Leonel. **Indicadores de desenvolvimento sustentável para o setor têxtil**. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo - Faculdade de Saúde Pública, 2009. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-09042009-115825/pt-br.php>>. Acesso em: 06/10/2011.

PAIVA, Fernando. Claro convidará fornecedores para testes em campo com LTE este ano. **Teletime News**, São Paulo, 29 ago. de 2011. Disponível em: <http://www.teletime.com.br/29/08/2011/claro-convidara-fornecedores-para-teste-de-campo-com-lte-este-ano/tt/238323/news.aspx>>. Acesso em: 28/03/2012

PAIVA, Fernando; POSSETI, Helton. O Plano B para o crescimento. **Revista Teletime**, São Paulo, n. 120, ano 12, abril de 2009.

PERINI, Fernando Afonso de Barros; CARVALHO, Hélio Gomes de; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. Auditoria tecnológica: metodologia e ferramentas. In: Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 9, 2001, São José. **Anais...** São José: Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2001.

PILATI, Ronaldo; VASCONCELOS, Lísian Camila; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Construção e validação de uma taxonomia para eventos de TD&E. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, mar./abr. 2011.

PITKETHLY, Robert. Analysing the environment. In: FAULKNER, David O.; CAMPBELL, Andrew. **The Oxford handbook of strategy**. New York: Oxford, 2003.

POPCORN, Faith. **Trends and currents**. Disponível em: <www.faithpopcorn.com>. Acesso em: 05/08/2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POSSEBON, Samuel. Da Suécia para o Brasil. **Revista Teletime**, São Paulo, n. 152, ano 15, março de 2012a.

_____. O novo tom da Oi. **Revista Teletime**, São Paulo, n. 153, ano 15, abril de 2012b.

_____. Oi ao som do fado. **Revista Teletime**, São Paulo, n. 135, ano 13, agosto de 2010.

_____. Os próximos passos. **Revista Teletime**, São Paulo, n. 142, ano 14, abril de 2011.

_____. Automação é o segredo. **Revista Teletime**, São Paulo, n. 123, ano 12, julho de 2009.

POSSETI, Helton. Indústria quer que pico cell e small cell também não paguem Fistel. **Teletime News**, São Paulo, 10 out. 2012. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/10/10/2012/industria-quer-que-pico-cell-e-small-cell-tambem-nao-paguem-fistel/tt/305400/news.aspx>>. Acesso em: 22/10/2012.

_____. Anatel aprova licença SCM para a China Telecom. **Teletime News**, São Paulo, 02 set. 2011a. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/02/09/2011/anatel-aprova-licenca-de-scm-para-a-china-telecom-do-brasil/tt/239039/news.aspx>>. Acesso em 13/02/2012.

_____. Para além do PNBL. **Revista Teletime**, São Paulo, n. 140, ano 14, fevereiro de 2011b.

_____. Vivo diz que custos da rede GSM ficaram abaixo do esperado. **Teletime News**, São Paulo, 21 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/21/07/2006/vivo-diz-que-custos-da-rede-gsm-ficaram-abaixo-do-esperado/tt/64727/news.aspx>>. Acesso em: 05/05/2012.

PRESSINOTT, Fernanda. PCS no Brasil utilizará 1,9GHz. **ITWEB**, [S. l.], publicado em 29 de junho de 2000. Disponível em: <<http://itweb.com.br/24378/pcs-no-brasil-utilizara-1-9-ghz-fazendo/>>. Acesso em: 25/04/2012.

QIANG, Christine Zhen-Wei. Broadband infrastructure investment in stimulus packages: relevance for developing countries. **Info**, v. 12, iss. 2, 2010.

QUINTELLA, Rogério H.; COSTA, Márcio Andrade. O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel. **Revista de Administração Pública**, v. 43 (1), jan./fev. 2009.

RAMOS, Bruno de Carvalho. **Despacho no. 4783/2012/PVCPA/PVCP/SPV**. Brasília: Anatel, 18 de julho de 2012.

RASMUSSEN, Bruce. Business models and the theory of the firm. **Pharmaceutical industry project working paper series**, Working Paper, n. 32, june 2007. Disponível em:

<http://www.cfses.com/documents/pharma/32-Business_Models_Rasmussen.pdf>. Acesso em: 10/06/2012.

REGO, Luiz Carlos Araujo Moraes. Inovação I: GSM no Brasil, a oportunidade de entrada. Tutorial, publicado em 01/06/2009. **Teleco**, tutorial. São José dos Campos: Teleco. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialnova1/default.asp>>. Acesso em: 25/04/2012.

REICHERTZ, Jo. Abduction: the logic of discovery of grounded theory. In: BRYANT, Antony; CHARMAZ, Kathy (editors). **The Sage handbook of grounded theory**. London: Sage Publications Ltd, 2007.

RIBEIRO, José Claudio Junqueira. **Indicadores ambientais**: avaliando a política de meio ambiente no estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Semad, 2006.

RICH, Philip. The organizational taxonomy: definition and design. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 4, 1992.

RITA, Luciana Santa; SBRAGIA, Roberto. Inovação em serviços no setor de telefonia móvel no Brasil. In: BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (organizadores). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

ROGERS, Everett; SINGHAL, Arvind. Diffusion of innovation. In: STACKS, Don W.; SALWEN, Michael B (editors). **An integrated approach to communication theory and research**. 2nd ed. New York and London: Routledge Communication Series, 2009.

SALMON, Robert; LINARES, Yolaine de. **Competitive intelligence**. London: Economica, 1999.

SAMARAJIVA, Rohan. Mobile to broadband in emerging Asia: anything to be learned for Europe? In: EURO CPR, 2009, Seville. **Proceedings...** Brussels: Free University Brussels, 2009. Disponível em: <<http://www.eurocpr.org/data/2009/papers/05%20Samarajiva%20-%20Asia%20Global%20collaboration%20and%20competition.pdf>>. Acesso em: 14/09/2012.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 3^a ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANGAM, Prakash. Heard of the 1000x challenge? Hint: it's about mobile data growth. **Qualcomm**, publicado em August 09, 2012. Disponível em: <<http://www.qualcomm.com/media/blog/2012/08/09/heard-1000x-challenge-hint-it-s-about-mobile-data-growth>>. Acesso em: 14/09/2012.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3th ed. São Francisco e Londres: Jossey-Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series, 1985.

_____. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass business and management series, 2004.

SCHMITZ, Eber Assis; ALENCAR, Antonio Juarez; VILLAR, Carlos Badini. **Modelos qualitativos de análise de risco para projetos de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, abr./jun. 1997.

SILVA, Juliana Américo Lourenço da. Smartphones terão redução de até 25% em impostos. **Infomoney**, [S. l.]. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/minhas->

financas/gadgets/noticia/2571306/Smartphones-terao-reducao-ate-impostos>. Acesso em: 22/10/2012.

SNYDER, Neil H.; GLUECK, William F. Can environmental volatility be measured objectively? **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 1, 1982.

SOUSA, Rodrigo Abdalla Filgueiras de. Futuros desafios para o programa nacional de banda larga. In: **Radar**: tecnologia, produção e comércio exterior. Brasília: Ipea, n. 15, agosto de 2011.

SOUSA, Rodrigo Abdalla Filgueiras de; OLIVEIRA, João Maria de; KUBOTA, Luis Cláudio. Efeitos da convergência sobre a aplicação de políticas públicas para fomento dos serviços de informação e comunicação. In: CASTRO, Daniel; MELO, José Marques de; CASTRO, Cosette (organizadores). **Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil**. Brasília: Ipea, 2010.

SPILLER, Pablo T. Institutions and commitment. **Industrial and Corporate Change**, v. 5, n. 2, 1996.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. USA: Sage Publications, 1995.

STRAUSS, Alselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnica e fundamentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, Kira (organizadora). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: editora Universidade de Brasília, 2001.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, 2010.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997.

TELEBRASIL. **Brasil deve fechar setembro com 83 milhões de acessos em banda larga**. Brasília: Telebrasil, 19 de outubro de 2012a. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/sala-de-imprensa/releases/2412-brasil-fecha-setembro-com-83-milhoes-de-acessos-em-banda-larga>>. Acesso em: 22/10/2012.

_____. **Bernardo que reduzir Fistel de antenas para incentivar compartilhamento**. Brasília: Telebrasil, 16 de outubro de 2012b. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/sala-de-imprensa/na-midia/2400-bernardo-que-reduzir-fistel-de-antenas-para-incentivar-compartilhamento>>. Acesso em: 22/10/2012.

_____. **Perfil Telebrasil**. 2012c. Brasília: Telebrasil. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/quem-somos/perfil>>. Acesso em: 23/10/2012.

_____. **O setor de telecomunicações no Brasil: uma visão estruturada**. Brasília: Telebrasil, elaborado em parceria com o Teleco, novembro de 2011. Disponível em: <www.telebrasil.org.br>. Acesso em: 27/08/2012.

TELECO. **Dados operacionais e econômicos anuais do Grupo Psi**. São José dos Campos: Teleco. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/oibr.asp>>. Acesso em 18/06/2012.

TELETIME. Parto complicado. **Revista Teletime**, São Paulo, n. 118, ano 12, fevereiro de 2009.

_____. Teles querem mudar decreto ou usar FUST para PGMU. **Teletime News**, São Paulo, 24 set. 2004. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/24/09/2004/teles-querem-mudar-decreto-ou-usar-fust-para-pgmu/tt/49315/news.aspx>>. Acesso em: 11/04/2012.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOSI, Henry; ALDAG, Ramon Aldag; STOREY, Ronald. On the measurement of the environment: an assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, n. 1, 1973.

TRICHES, Divanildo. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 1, jan./mar. de 1996.

TUROFF, Murray. The policy Delphi. In: LINSTONE, Harold. A.; TUROFF, Murray (editors). **The Delphi method: techniques and applications**. Newark: New Jersey Institute of Technology, 2002. Disponível em: <<http://is.njit.edu/pubs/delphibook/>>. Acesso em 30/06/2012.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A. **Winning through innovation**. Boston: HBS press, 2002.

VASCONCELLOS, Eduardo; WAACK, Roberto S.; PEREIRA, Ronan de F. Avaliação da capacidade tecnológica de uma empresa: estudo de caso. In: VASCONCELLOS, Eduardo (organizador). **Gerenciamento da tecnologia**: um instrumento para a competitividade empresarial. São Paulo: Blücher, 1992.

VERHOEF, Peter C.; LEMON, Katherine N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, Anne; TSIROS, Michael; SCHLESINGER, Leonard A. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, 2009.

VICHAS, Robert P. **Complete handbook of profitable marketing research techniques**. USA: Prentice-Hall, 1982.

WANG, Heli; CHEN, Wei-Ru. Is firm-specific innovation associated with greater value appropriation? The roles of environmental dynamism and technological diversity. **Research Policy**, v. 39, 2010.

WEBER, Ron. The rhetoric of positivism versus interpretivism: a personal view. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, March, 2004.

WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração Estratégica**, v. 43, n.3, jul./set. 2003.

WRIGHT, James Terence Coulter; GIOVINAZZO, Renata Alves. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, 2º trim./2000.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Wlamir Gonçalves; CANCELLIER, Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi. Atividades de monitoramento em empresas de startup de base tecnológica na indústria do turismo. **Análise**, v. 19, n. 2, jul./dez. 2008.

YAMAKAWA, Yasuhiro; YANG, Haibin; LIN, Zhiang. Exploration versus exploitation in alliance portfolio: performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. **Research Policy**, n. 40, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZOLLO, Maurizio. Superstitious learning with rare strategic decisions: theory and evidence from corporate acquisitions. **Organization Science**, v. 20, n. 5, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolos para as entrevistas da fase 1

APÊNDICE B – Protocolo das entrevistas para amostragem teórica

APÊNDICE C – Questionário da rodada 1 da fase 2

APÊNDICE D – Resultados da rodada 1 e questionário da rodada 2 da fase 2

APÊNDICE E – Resultados e encerramento da fase 2

APÊNDICE F – Análise da categoria central: modelo de negócio

APÊNDICE G - Relacionamentos entre os objetivos específicos e os tópicos da pesquisa

APÊNDICE A – Protocolos das entrevistas da fase 1

Protocolo para as entrevistas E01 a E03 para percepção dos gestores sobre os impactos dos eventos ambientais

Objetivos:

Compreender qual é o conjunto de categorias, com suas propriedades e dimensões, que expressam os diversos impactos dos eventos ambientais.

Determinar a linha dimensional das categorias que permita acomodar as diversas intensidades de percepção de impacto de um evento ambiental, por parte dos gestores.

Desenvolver os critérios de análise adequados ao se avaliar os impactos de um evento ambiental.

Combinar categorias (com suas propriedades e dimensões) com os critérios de análise a fim de compor um modelo de análise de impactos de eventos ambientais (parcial)

Entrevista individual em profundidade registrada por meio de apontamento e gravação com autorização do entrevistado.

Identificação pessoal e profissional

Nome:

Formação

Organização que trabalha atualmente

Cargo ocupado

Funções que desempenha

Tempo na função

Explicação da definição de eventos ambientais para este estudo

Tendências, oportunidades, ameaças ou questões estratégicas, que ocorreram no ambiente externo no qual a empresa está imersa, com potencial de afetar significativamente a estratégia direta ou indiretamente (AAKER, 1988). Esses

eventos têm atributo temporal definido (dias ou meses) e podem ser categorizados e quantificados.

1.1 Quais foram os eventos ambientais relevantes neste setor? Em que data ocorreram?

Explicação de impacto para este estudo: efeito dos eventos ambientais sobre a consecução dos objetivos da empresa, pode ser positivo ou negativo (ANSOFF e McDONELL, 1993).

2.1 Por que foi impactante para as empresas?

2.2 Por que foi impactante para os clientes / governo / outro ator?

2.3 Considerando a descrição de impacto, como nomearia/rotularia uma graduação para escala de impacto?

2.4 Considerando esta escala para impacto (apenas se o entrevistado não sugerir escala): () Muito alto () Alto () Baixo () Não foi impactante

2.5 Essa escala para impacto é adequada?

Explicação de surpresa para este evento: caracteriza-se por: (1) surgimento repentino e inesperado; (2) cria problemas novos, com os quais a empresa possui experiência anterior muito limitada; (3) a falta de reação leva a uma importante perda financeira ou à perda de uma grande oportunidade e (4) a necessidade de reação é urgente e esta não pode ser empreendida com rapidez adequada pelos sistemas e procedimentos normais (ANSOFF e McDONNEL, 1993).

3.1 Por que foi surpresa para as empresas?

3.2 Por que foi surpresa para o mercado/clientes/governo/ outro ator?

3.3 Considerando a descrição da surpresa, como nomearia/rotularia graduação para uma escala para surpresa?

3.4 Considerando a escala para surpresa (apenas se o entrevistado não sugerir escala): () Muito alta () Alta () Baixa () Não foi surpresa

3.5 Essa escala para surpresa é adequada?

Explicação de interferência cruzada para este estudo: grupo de eventos inter-relacionados, o quanto a ocorrência de um evento em a probabilidade de ocorrer na presença de outro (AAKER).

4.1 Quais fatores originaram esse evento?

4.2 Esse evento foi consequência de quais eventos?

4.3 Esse evento influenciou quais outros eventos?

4.4 Quais foram os elementos catalisadores?

4.5 Quais foram os efeitos finais?

5.1 Quais são as categorias em que poderiam se enquadrar os eventos do ambiente no qual está inserido a sua empresa/segmento?

☐ Câmbio ☐ Concorrentes: qualidade

☐ Concorrentes: entrantes e saídes (movimentos)

☐ Concorrentes: preços ☐ Demanda de mercado: cliente

☐ Fusões ☐ Política ☐ Regulação: competição

☐ Regulação: qualidade ☐ Regulação: universalização

☐ Tecnologia: inovação incremental ☐ Tecnologia: inovação radical

☐ Tributação ☐ Valores sociais

5.2 Quais são adequadas? Quais não são aplicáveis?

5.3 Sugere alguma outra categoria?

6.1 Quais são as informações importantes para se avaliar um evento? O que um gestor precisa saber sobre o evento para tomar uma decisão?

6.2 Os elementos inicialmente apresentados nesta pesquisa foram: atributos (impacto, surpresa e interferência cruzada) e categorias. Acrescentaria mais algum elemento?

6.3 Qual sua percepção sobre a utilização de uma taxonomia para avaliar eventos?

6.4 Quais fontes de domínio público sobre este segmento são confiáveis?

Protocolo para as entrevistas E04 a E08, para percepção dos gestores sobre os impactos dos eventos ambientais

Quais foram os eventos ambientais relevantes neste setor? Em que data ocorreram?

1.1 Quais foram os impactos desse evento? Por quê?

1.2 Para os demais atores (governo, clientes, fornecedores, sociedade, sindicatos) quais foram os impactos?

1.3 Esse evento influenciou outros eventos?

1.4 Quais foram os efeitos finais?

*Durante as respostas a estas perguntas a pesquisadora irá captar algumas categorias, as quais serão utilizadas para compor a segunda parte.

2.1 Considerando as categorias X, Y, Z que emergiram, o que mais deveria ter sido considerado?

2.2 A partir de qual nível essa categoria precisa ser considerada ao se analisar o impacto?

2.3 Frente a um evento ambiental, quais são os critérios que a empresa aplica, para analisar os impactos?

3.1 Como a empresa estima o tempo possível de se preparar entre o momento de ocorrência de um evento ambiental e a implantação de ações?

3.2 Quais são as fontes de informação para dar subsídios à análise de impactos?

4.1 Ao analisar o evento 2 (citado pelo respondente no início) se fossem aplicadas as categorias (citadas percebidas durante a entrevista), seria possível analisar o impacto deste evento?

4.2 Falta algum dado ou análise complementar?

Protocolo para as entrevistas E09 e E10, para percepção dos gestores sobre os impactos dos eventos ambientais

Quais foram os eventos ambientais relevantes nesse setor? Em que data ocorreram?

Quando aconteceu este evento, qual era a sua posição?

Antecipação (rumores), confirmação:

Antes de acontecer o evento o que pensavam sobre ele?

Quais foram os possíveis impactos considerados?

Teve um documento formal com ações e números? Foi divulgado? Se sim, como?

Você concordava com estas ações? O que faria diferente?

Culminação e consequências:

Após acontecer o evento, os impactos esperados se concretizaram? Quais foram as diferenças?

Como foram tratadas as ações da concorrência?

O que teria feito diferente para avaliar corretamente os impactos dos eventos?

Para os demais atores (governo, clientes, fornecedores, sociedade, sindicatos) quais foram os impactos?

Esse evento influenciou outros eventos?

Quais foram os efeitos finais?

APÊNDICE B – Protocolos das entrevistas para amostragem teórica

Protocolo para a entrevista E11, amostragem teórica da E06 - lei do SAC

Antecipação (rumores), confirmação:

1. Antes da efetiva publicação da lei em julho de 2008, quais foram os impactos considerados?
2. Como a empresa se preparou para lidar com o que se acreditava que seriam os impactos?
3. Você concordava com os impactos considerados e a forma como a empresa se preparou? O que faria diferente?

Culminação:

4. Após acontecer a lei do SAC, quais foram as diferenças entre o que se esperava e o que de fato aconteceu?
5. Como foram tratadas essas diferenças?

Consequências

6. Considerando as diferenças entre previsto e ocorrido, o que teria feito diferente para avaliar corretamente os impactos dos eventos?
7. O que considera que foram os efeitos finais da lei do SAC?

Contact center e demais setores da empresa

8. CC -> empresa. Como a lei do SAC que, analisando superficialmente, parece ser algo a ser resolvido apenas no SAC (pontual), foi permeada para os demais setores, que tem suas atividades desencadeadas por um “BO” do *contact center*?
9. empresa -> CC. Como se traduz para a linha de frente (*contact center*) uma ação de *marketing* ou serviços ao cliente?

Contact center – processos internos

10. Por que é difícil transformar em conhecimento organizacional, o que se ensina aos agentes? Por exemplo: problemas recorrentes ao se operar uma aplicação não são transformados em rotinas ou proceduralizados.

11. Será que é considerado "guerra perdida" a questão do treinamento dos agentes e se espera resolver todos os problemas por recursos de TI?

Protocolo para a entrevista E12, amostragem teórica da E07 – lei 8248, parceria com empresas estrangeiras

1. Como era o modelo do negócio de VSAT? As empresas compravam os equipamentos direto dos fornecedores? Ou era a Chi quem contratava?
2. Por que a empresa teve que implantar esse modelo?
3. Como foi essa contratação direta dos bancos de estações VSAT, foi uma oportunidade ou imposição?
4. Qual sua percepção do trabalho da Zeta e da xxxx?
5. Como é o modelo hoje?

Protocolo para a entrevista E13, amostragem teórica da E09 – 3G

Em uma das entrevistas para a tese, foi citada a perda, por parte da Delta, do contrato 3G da Iota para a Épsilon. Segundo o entrevistado, isso ocorreu:

- a. porque a empresa não iria conseguir cumprir os prazos de fornecimento de equipamento, que a Iota precisava, que por sua vez, era função das metas impostas pela Anatel;
- b. que a empresa Delta estava em *carve out*, logo, mais voltada para a integração do que para o cliente.

Conhece essa situação? Qual a sua percepção dessa situação?

Protocolo para a entrevista E14, amostragem teórica da E04 - terceirização

1. Como foi "vendida" a ideia de terceirização?
2. Afirmação: As empresas que sobreviveram foram as que forneciam equipamentos e serviços. As que forneciam apenas serviços quebraram.
3. Afirmação: As que eram concessionárias terceirizaram, em um movimento que o entrevistado denominou de "contágio".
4. Afirmação: Os impactos para todas foram, basicamente, os mesmos:

5. Afirmação: quando houve a terceirização as operadoras não sabiam quanto eram seus custos.

6. Afirmação: A empresa privatizada precisava de uma nova cultura para seus funcionários. Havia várias estratégias nas quais os RH seriam valorizados:

a. adequar os antigos funcionários às novas competências necessárias. O custo seria imenso;

b. terceirizar a equipe atual. Havia o risco de preservar a cultura de estatal

7. Afirmação. O trauma com os RHs seria o mesmo: terceirizando ou adequando a estrutura. Porém com a terceirização os custos financeiros seriam transferidos para as contratadas.

8. Afirmação:

Recursos humanos? Não havia essa preocupação!

Imagem da empresa? Não há essa preocupação quando existem clientes cativos.

9. Afirmação. As terceirizadas enfrentaram o corporativismo da equipe técnica. A gestão estava preparada para a terceirização, a equipe técnica não.

Pergunta para E15, amostragem teórica da E02 - fusão

Gostaria de saber sua percepção sobre como os fornecedores tradicionais foram (ou não foram) afetados pela fusão?

Protocolo para a entrevista EAnatel, amostragem teórica da E02 – fusão e E10 – PGMU e outras situações

PGMU

1. Como se lidou com as pressões das concessionárias para rever as metas ou para usar o FUST para financiar o cumprimento das metas?

2. Por que não se julgou relevante impor incentivos para o cumprimento das metas?

3. Como foi verificado o cumprimento das metas?

Fusão

4. Já se sabia da entrada da Qopa na Psi?

5. Qual foi o impacto da entrada da Qopa na Psi?

6. Como pode ser analisada a parada que houve nos investimentos até a consolidação de todas as fusões?

Experiência do cliente

8. Nas entrevistas que apareceram a experiência do cliente, ficou claro que as empresas consideram isso como uma consequência e não a prioridade. Por quê?

9. Por que as operadoras mantêm esse relacionamento no limite do aceitável?

Indústria nacional

10. Para as operadoras receberem os descontos nos preços das licenças, era imprescindível uma aceleração dos prazos de implantação. Os fornecedores tradicionais não tinham condições de atender nesses prazos. Foi previsto que iria acontecer uma mudança no perfil dos fornecedores?

Terceirização dos serviços de planta interna

12. Há causalidade entre os casos de falha massiva e a terceirização dos serviços? Por quê?

Migração da receita de voz da telefonia fixa para a móvel

15. Qual o futuro das ligações de voz por meio de telefonia fixa?

17. A STFC é tecnologia agonizante?

APÊNDICE C – Questionário da rodada 1 da fase 2

Curitiba, 27 de agosto de 2012.

Prezado(a) Senhor(a)

Estou desenvolvendo, sob orientação do prof. Cunha, uma pesquisa referente à minha tese: avaliação de eventos externos de impacto estratégico no ambiente de telecomunicações. Ela será efetuada em duas etapas. Na primeira, a partir de entrevistas, foi proposto um modelo que consiste em 3 fases: inicia com a análise do modelo de negócio atual, a partir de nove aspectos; na sequência são possíveis três decisões e, por fim, requer ação sobre cinco aspectos.

Na segunda etapa, o modelo será julgado por meio de um questionário de uma pesquisa Delphi. A técnica Delphi, que tem como premissa o anonimato, é feita em rodadas, procurando obter o consenso dos especialistas:

- nessa primeira rodada, a cada especialista é solicitado realizar o julgamento de quais aspectos devem ser considerados ao avaliar os impactos de um evento externo.
- na próxima rodada, será apresentado o resultado compilado da 1ª rodada e será dada oportunidade para os especialistas comentarem ou mudarem de opinião. Se houver observações, será feita a terceira rodada, caso contrário, a técnica é considerada encerrada.
- na terceira rodada (eventual), será enviada aos especialistas a compilação da 2ª rodada e a técnica é considerada encerrada.

Convido-o(a) para que participe desse grupo de especialistas.

No total, solicito que julgue, por meio de uma escala, o grau de importância de catorze aspectos (1ª e 3ª fase) e, opcionalmente, responda 2 questões abertas. O tempo de resposta, nos testes, teve duração máxima de 18 minutos.

Reconheço que a escolha que fiz de pesquisar o ambiente turbulento de telecomunicações resulta em dificuldades, aos especialistas, para disponibilizar o seu tempo que é valioso, porém o seu conhecimento é muito importante para esta pesquisa.

Estou à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais pelo telefone (41) 9215 1975 e pelo e-mail: simonecrocetti@utfpr.edu.br.

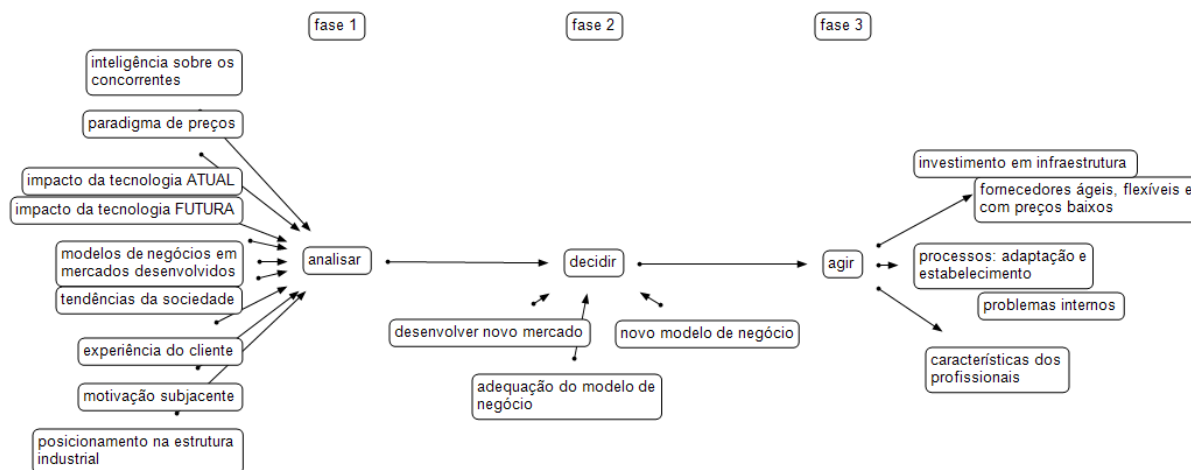
Desde já, agradeço imensamente sua participação!

Atenciosamente,
Simone Crocetti
Doutoranda da UFPR e Professora da UTFPR

João Carlos da Cunha, Dr.
Orientador e professor da UFPR e UP

Visão geral do modelo

O modelo de avaliação de impactos proposto tem a ordem: analisar, decidir e agir, conforme esquema abaixo.



1ª fase – Analisar o modelo de negócio atual, frente ao evento

Para essa primeira parte, foram detectados nove aspectos: inteligência sobre os concorrentes, paradigma de preços, impacto da tecnologia atual e futura, modelos de negócios em mercados desenvolvidos, tendências da sociedade, experiência do cliente, motivação subjacente e posicionamento na estrutura industrial.

2ª fase – Decidir o que fazer frente ao evento

Após a análise foi detectado que é necessário decidir entre três possibilidades. Algumas vezes, pode ser requerido escolher mais de uma possibilidade.

Desenvolver um novo mercado: decidir pela atuação em novos mercados (produtos relacionados, perfis de clientes e/ou regiões de atuação).

Adequação do modelo de negócio: decidir sobre a realização de ajustes (mudanças incrementais) no modelo de negócio atual.

Novo modelo de negócio: decidir pela realização de mudanças radicais no modelo de negócio (empresas existentes) ou propor um distinto do ofertado atualmente (empresas novas).

3ª fase – Agir, frente ao evento

Nesta última parte, foram detectados aspectos (investimento em infraestrutura, fornecedores, processos, problemas internos e características dos profissionais) que requerem ações em consequências das análises e das decisões anteriores. Independente da decisão (desenvolver novo mercado, adequação ou novo modelo de negócios) as ações recaem sobre os mesmos aspectos.

O que considerar para a pesquisa

Eventos externos de impacto estratégico: são eventos que ocorrem no ambiente externo ao qual a empresa está imersa, capazes de desequilibrar rotinas estabelecidas e sinalizar pontos de rupturas que resultam na percepção de necessidades de mudanças. Esses eventos mudam as formas de pensar e as ações das pessoas.

Exemplos: definição da faixa de frequências para as bandas C, D e E, leilões das faixas de frequências 3G ou 4G, lei do SAC, estabelecimento da portabilidade, proibição de vendas de novas linhas celulares, entre outros.

O julgamento que a pesquisa procura é a sua opinião como gestor e não a da empresa para a qual trabalha. Considere a seguinte escala para grau de importância:

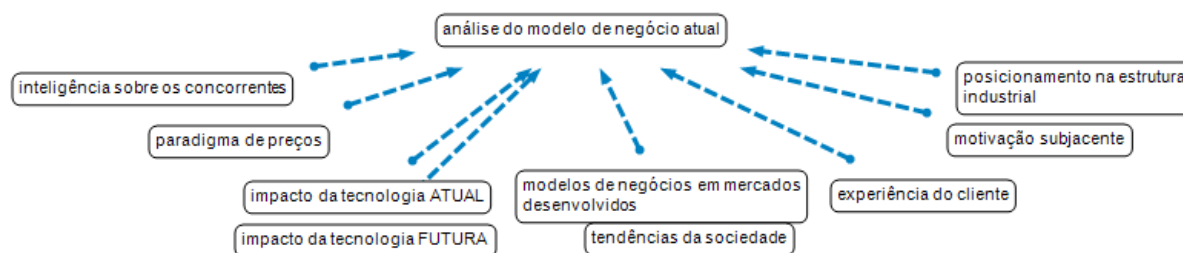
Muito Importante: imprescindível para se analisar os impactos;

Importante: recomendável para se analisar os impactos;

Não prioritário: tem pequena importância para os impactos;

Dispensável: sem relevância para a análise dos impactos;

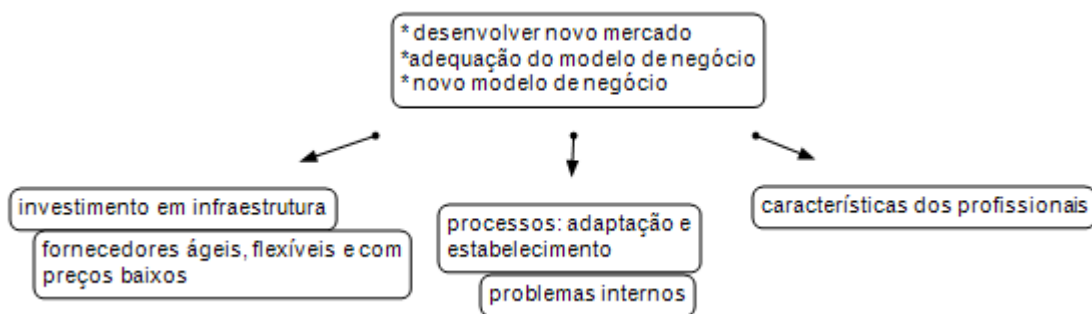
1ª fase – Analisar o modelo de negócio atual, frente ao evento



Supondo que vai acontecer um evento externo, de acordo com sua percepção, anote um X no grau de importância de cada aspecto que deve ser considerado no modelo de negócio atual, na análise dos impactos desse evento.

	Grau de importância para avaliar os impactos de um evento externo			
	Muito importante	Importante	Não prioritário	Dispensável
Qual a importância de analisar os movimentos, os preços, os produtos (ligações de voz, SMS, internet, entre outros) e os serviços (manutenção, atendimento no <i>contact center</i> , entre outros) dos concorrentes ?				
Em que grau considera que é importante considerar os fatores internos (custos, unificação de produtos, entre outros) e externos (subsídios, limiar para aumento de demanda, clientes, entre outros) que vão influenciar os preços dos produtos e serviços?				
Qual a importância de se analisar os fatores internos e externos (percepção dos clientes, subsídios, preços, entre outros) relacionados às características (técnicas e operacionais) dos padrões tecnológicos atuais ?				
Qual a importância de analisar as características (técnicas e operacionais) dos padrões tecnológicos que se pretende implantar , considerando os fatores externos (percepção dos clientes, subsídios e preços) e a capacidade de integração com as tecnologias atuais?				
Qual a importância de se considerar a análise do desempenho dos padrões tecnológicos e mercadológicos (opções de terminais e planos, por exemplo) de produtos e serviços implantados em outros países e que se pretende implantar no Brasil?				
Em que grau considera que é importante analisar as tendências de estilos de vida , de comportamento, da demografia, entre outros, que podem influenciar as telecomunicações?				
Qual a importância de analisar os aspectos relacionados aos clientes como perfil (classe social, mercado corporativo, pessoas físicas, por exemplo), produtos que preferem utilizar (telefonia fixa, móvel, VoIP, por exemplo), qualidade percebida dos produtos e serviços e exigências da legislação?				
Em que grau considera que é importante entender as implicações subjacentes , que são as intenções não manifestadas claramente, ou que estão implícitas ou que vão além do que foi anunciado como evento?				
Qual a importância de determinar se a empresa, com o evento externo, será, principalmente, nova no mercado (entrante) ou tradicional (existente), para entender as vantagens e as precauções necessárias?				

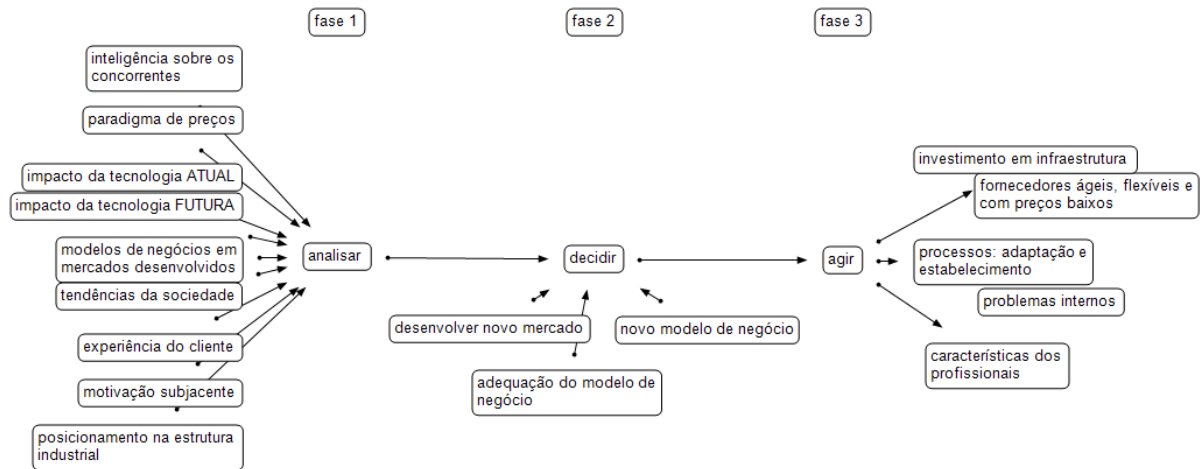
3ª fase – Agir, frente ao evento



De acordo com sua percepção, anote um X no grau de importância de considerar cada uma das ações, após as decisões relacionadas ao modelo de negócio.

	Grau de importância para avaliar os impactos de um evento externo			
	Muito importante	Importante	Não prioritário	Dispensável
Em que grau considera a importância de ações para direcionar o investimento em infraestrutura para produtos de maior demanda, para novas regiões de atuação e/ou para atender exigências da legislação? (considerando também o investimento em rede de suporte e o tempo para a infraestrutura tornar-se operacional)				
Após a definição relacionada ao investimento em infraestrutura, qual a importância de se selecionar fornecedores com agilidade (capazes de entregarem rapidamente), com flexibilidade para permitir mudanças nas especificações iniciais e com preços acessíveis?				
Em que grau considera que é importante determinar quais e como os processos serão adaptados, estabelecidos e integrados para torná-los rápidos, reduzir custos, atender a legislação e melhorar a percepção do cliente?				
Em paralelo com a adequação e estabelecimento dos processos, qual a importância da ação para resolver ou minimizar os problemas internos , com objetivo de impedir que seja desviada a atenção ao cliente e à competitividade?				
Qual o grau de importância de comparar as competências atuais dos profissionais com as necessárias, definir treinamentos (técnicos e processos) e ações (difusão de cultura corporativa e visão de longo prazo), bem como estabelecer a política de retenção ou adequação?				

Modelo de avaliação de impactos estratégicos– visão geral



Deve ser considerando algum outro aspecto? Qual?

Alguma observação adicional sobre o modelo?

A técnica Delphi tem como premissa o anonimato para que os especialistas opinem livremente, porém para que eu possa enviar o relatório compilado da 1ª rodada preciso que informe seu nome e e-mail. As informações pessoais não serão divulgadas.

Nome:

E-mail:

Muito Obrigada!

APÊNDICE D – Resultados da rodada 1 e questionário da rodada 2 da fase 2

Curitiba, 29 de setembro de 2012.

Prezado(a) Senhor(a)

Agradeço imensamente sua participação na rodada 1 da técnica Delphi para esse estudo. As pesquisas em ciências sociais aplicadas não poderiam avançar sem a contribuição de pessoas, de elevada consciência acadêmica, que compartilham seu tempo e conhecimento com os pesquisadores.

Na primeira rodada, o questionário foi respondido por 36 especialistas. A partir da análise de frequência estatística, foram eliminados os aspectos: “modelos de negócios em mercados desenvolvidos”, “motivação subjacente” e “posicionamento na estrutura industrial”. Dos 36 especialistas, 23 fizeram sugestões, sendo que 13 dessas sugestões podem ser relacionadas à regulação, à legislação, às políticas públicas e à governança corporativa. A partir desse alerta dos especialistas, foi agregado ao modelo o aspecto “legislação e políticas”. As demais sugestões contribuíram para ampliar, renomear e refinar o modelo, perfazendo um total de 14 ajustes.

Nesta rodada solicito que julgue o aspecto “legislação e políticas” e convido-o (opcionalmente) a comentar sobre o modelo ajustado. A resposta pode via esse e-mail ou no link do questionário. O arquivo anexado tem a mesma informação que está no link.

https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_bE38rM95wfBM1Dv

De acordo com sua percepção, supondo que vai acontecer um evento externo, qual a importância de analisar a influência da regulação, da legislação e das políticas públicas (fatores externos anunciados), da governança corporativa (fatores internos anunciados) e da motivação subjacente (fatores internos ou externos não anunciados), na resposta ao evento?

a) muito importante; b) importante; c) não prioritário; d) dispensável.

2. Alguma observação sobre o modelo ajustado?

Estou à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais pelo telefone (41) 9215 1975 e pelo e-mail: simonecrocetti@utfpr.edu.br.

Agradeço imensamente sua participação!

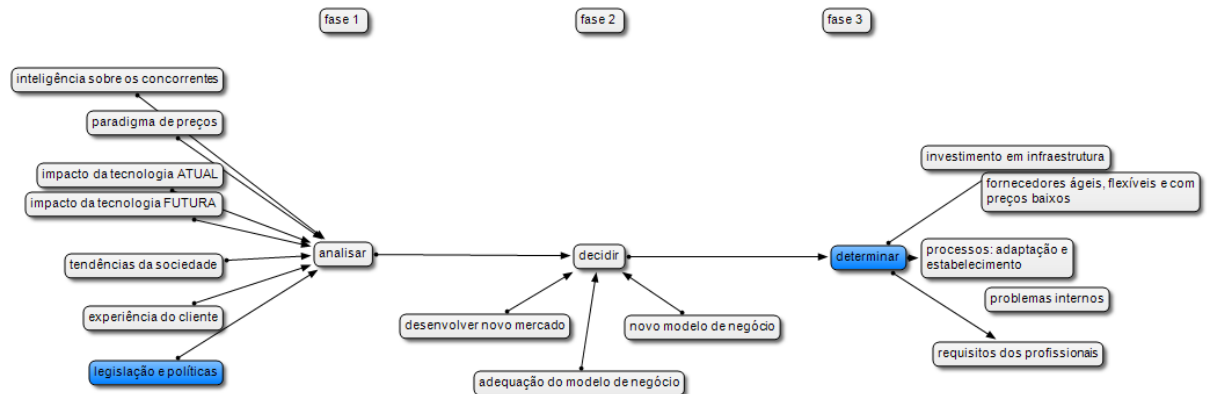
Atenciosamente,
Simone Crocetti
Doutoranda da UFPR e Professora da UTFPR

João Carlos da Cunha
Orientador e professor da UFPR e UP

Visão geral do modelo – após rodada 1 da técnica Delphi

	Muito importante	Importante	Não prioritário	Dispensável	Análise
Experiência do cliente	80,6%	19,4%	0,0%	0,0%	Mantido
Paradigma de preços	69,4%	27,8%	2,8%	0,0%	Mantido
Impacto da tecnologia futura	69,4%	25,0%	5,6%	0,0%	Mantido
Investimento em infraestrutura	61,1%	38,9%	0,0%	0,0%	Mantido
Fornecedores ágeis, flexíveis e com preços baixos	61,1%	38,9%	0,0%	0,0%	Mantido
Processos: adequação e estabelecimento	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	Mantido
Inteligência sobre os concorrentes	55,6%	41,7%	2,8%	0,0%	Mantido
Tendências da sociedade	55,6%	36,1%	8,3%	0,0%	Mantido
Impacto da tecnologia atual	52,8%	44,4%	2,8%	0,0%	Mantido
Características dos profissionais	47,2%	47,2%	5,6%	0,0%	Mantido
Problemas internos	36,1%	55,6%	8,3%	0,0%	Mantido
Posicionamento na estrutura industrial	33,3%	38,9%	27,8%	0,0%	Eliminado
Motivação subjacente	16,7%	52,8%	30,6%	0,0%	Eliminado
Modelos de negócios em mercados desenvolvidos	16,7%	50,0%	30,6%	2,8%	Eliminado

O modelo de avaliação de impactos ajustado tem a ordem: analisar, decidir e determinar, conforme esquema abaixo.



	Muito importante	Importante	Não prioritário	Dispensável
De acordo com sua percepção, supondo que vai acontecer um evento externo, qual a importância de analisar a influência da regulação, da legislação e das políticas públicas (fatores externos anunciados), da governança corporativa (fatores internos anunciados) e da motivação subjacente (fatores internos ou externos não anunciados), na resposta ao evento?				

Alguma observação sobre o modelo ajustado?

Nome:

Muito Obrigada!

APÊNDICE E – Resultados e encerramento da fase 2

Prezado

Agradeço sua participação na fase 2 da pesquisa!

Na segunda rodada, o questionário foi respondido por 30 especialistas que julgaram que o aspecto “legislação e políticas” deve ser mantido no modelo. Dos 30 especialistas, 9 fizeram sugestões, que contribuíram para esclarecer a dinâmica do modelo e ampliar os temas tratados na pesquisa.

Expresso aqui minha gratidão por me ajudar com a pesquisa da tese!

Atenciosamente,

Simone Crocetti
Doutoranda da UFPR

João Carlos da Cunha
Orientador e professor da UFPR e UP

APÊNDICE F – Análise da categoria central: modelo de negócio

Orientação sobre a categoria central, segundo Strauss e Corbin (2008)	Tratamento da pesquisa
Ela deve ser central, logo, todas as outras categorias podem ser relacionadas a ela. Deve aparecer frequentemente nos dados. Isso significa que em todos os casos, ou quase todos, há indicadores apontando para este conceito.	Todas as demais categorias convergem ou partem do modelo de negócio. O termo “modelo” foi citado em 22 parágrafos e osomatório dos aspectos relacionados ao “modelo de negócio” resultou em cerca de 1000 citações. Demonstrando que apareceram com frequência nos dados.
A explicação que resulta da relação das categorias é lógica e consistente. Os dados não são forçados.	Para garantir essa lógica foi solicitado aos gestores que avaliassem os relatórios das entrevistas em profundidade, bem como foi feita com a segunda validação, para garantir que a lógica fosse verificada também por especialistas.
O nome ou a frase usada para descrever a categoria central deve ser suficientemente abstrata, de forma que possa ser usada para fazer pesquisa em outras áreas substanciais, levando ao desenvolvimento de uma teoria mais geral.	Conforme as referências, o termo “modelo de negócio” descreve de forma ampla o que deve ser considerado nos impactos dos eventos externos e permite uma ligação com outras pesquisas realizadas na academia.
À medida que o conceito é refinado analiticamente por meio da integração com outros conceitos, a teoria ganha mais profundidade e mais poder explanatório.	Tanto pelo retorno dos gestores da fase 1 quanto pelas observações dos especialistas da fase 2, foi possível comprovar a consistência da teoria proposta.

continua

<p>O conceito consegue explicar variações e também o ponto principal dos dados, logo, quando as condições variam, a explicação ainda é válida, embora a forma na qual um fenômeno seja expresso possa parecer um pouco diferente. Deve ser capaz de explicar casos contraditórios ou alternativos em termos dessa ideia central.</p>	<p>As variações são expressas por possibilidades: (1) na análise do modelo de negócios atual são indicadas várias categorias a serem consideradas. Porém, conforme o evento, algumas categorias podem ser dispensáveis; (2) após a análise do modelo de negócios atual, são possíveis três decisões e, por fim, (3) as categorias consequentes, podem ser ou não consideradas conforme o evento.</p> <p>O caso contraditório que foi abordado nas entrevistas em profundidade foi a fuga da receita de ligações de voz da telefonia fixa para a móvel. Foi contraditório porque os eventos que puderam ser relacionados (Bandas C, D e E e 3G) não influenciaram diretamente na empresa, porém foram lentamente obrigando a empresa a procurar formas de ocupar a sua infraestrutura de telefonia fixa. Porém mesmo assim foi possível considerar as análises convergindo para o modelo de negócio e, a partir desse, as determinações puderam ser tomadas.</p> <p>Os casos alternativos foram: (1) terceirização de serviços de planta interna e (2) lei das parcerias com as empresas estrangeiras. O primeiro caso foi alternativo, porque a forma como foi narrado, levava a uma complexidade (por considerar muitos fatores) e uma visão totalmente diferente do posicionamento dos clientes em relação aos demais eventos. Os clientes nos demais eventos sempre eram tratados de forma secundária, como apenas um dos <i>stakeholders</i>. No evento da terceirização, os clientes (que eram as operadoras) impunham as condições e os preços. Entretanto mesmo assim, embora tenha sido criada uma dimensão (paradigma de preços – clientes) com o intuito de expressar essa força dos clientes, a categoria central “modelo de negócio” continuou sendo aplicável. No segundo evento alternativo, o fato de ter ocorrido em um ambiente institucional de empresas estatais, ou invés das empresas privatizadas, poderia ser um indicativo de que seria necessário considerar outra categoria central. Contudo mesmo assim a categoria central é capaz de expressar os impactos, muito embora estes tenham menos categorias que os demais, pela simplicidade do ambiente externo, quando as empresas eram estatais.</p>
--	---

APÊNDICE G - Relacionamentos entre os objetivos específicos e os tópicos da pesquisa

Como síntese da pesquisa estão apresentados no Quadro 101 os relacionamentos entre os objetivos específicos, os referenciais teóricos, os métodos, as fontes de dados, os tratamentos e a análise dos dados.

Objetivo específico 1: Compreender qual é o conjunto de categorias, com suas propriedades e dimensões, que expressem os diversos impactos dos eventos ambientais.	
Referencial teórico	Itens 2.1 a 2.6
Método	<i>Grounded theory</i>
Fontes de dados	Dados primários: entrevistas semiestruturadas. Dados secundários: notícias e estudos relacionados ao segmento e aos eventos.
Instrumento de coleta de dados	Apêndice A - roteiros das entrevistas semiestruturadas.
Tratamento dos dados	Aplicação dos procedimentos de codificação aberta, axial e modelo condicional/consequencial.
Análise dos dados	Itens 5.1 até 5.25.
Objetivo específico 2: Determinar a linha dimensional das categorias que permita acomodar as diversas intensidades de percepção de impacto de um evento ambiental, por parte dos gestores.	
Referencial teórico	Item 2.7.1
Método	<i>Grounded theory</i>
Fontes de dados	Dados primários: entrevistas semiestruturadas. Dados secundários: notícias e estudos relacionados ao segmento e aos eventos. Memorandos resultantes da aplicação dos mecanismos sugeridos pela <i>grounded theory</i> .
Instrumento de coleta de dados	Apêndice A - roteiros das entrevistas semiestruturadas. Apêndice B - roteiros das entrevistas para amostragem teórica.
Tratamento dos dados	Aplicação dos procedimentos de codificação aberta, axial e modelo condicional/consequencial.
Análise dos dados	Itens 5.1 até 5.25.
Objetivo específico 3: Desenvolver os critérios de análise adequados ao se avaliar os impactos de um evento ambiental.	
Referencial teórico	Item 2.7.2
Método	Aproximação da técnica Delphi
Fontes de dados	Dados primários: respostas aos questionários da técnica Delphi. Dados secundários: notícias e estudos relacionados ao segmento e aos eventos.
Instrumento de coleta de dados	Apêndice C – Questionário da rodada 1 da fase 2. Apêndice D – Resultados da rodada 1 e questionário da rodada 2 da fase 2. Apêndice E – Resultados e encerramento da fase 2.
Tratamento dos dados	Análise por estatística descritiva dos julgamentos dos especialistas às perguntas de escala intervalar. Aplicação dos procedimentos de codificação aberta e axial para compreender as sugestões qualitativas.

Análise dos dados	Item 5.26.
Objetivo específico 4: Combinar categorias (com suas propriedades e dimensões) com os critérios de análise a fim de compor um modelo de análise de impactos de eventos ambientais.	
Referencial teórico	Itens 2.1 a 2.7
Métodos	<i>Grounded theory</i> e aproximação da técnica Delphi.
Fontes de dados	Dados primários: entrevistas semiestruturadas e respostas aos questionários da técnica Delphi. Dados secundários: notícias e estudos relacionados ao segmento e aos eventos. Análise dos dados (item 5).
Instrumento de coleta de dados	Apêndice A – roteiros das entrevistas semiestruturadas. Apêndice B – roteiros das entrevistas para amostragem teórica. Apêndice C – Questionário da rodada 1 da fase 2. Apêndice D – Resultados da rodada 1 e questionário da rodada 2 da fase 2. Apêndice E – Resultados e encerramento da fase 2.
Tratamento dos dados	A partir da análise dos dados foi proposta a teoria substantiva, seguindo a definição de Strauss e Corbin (2008) que afirmam que a teoria deve ser um conjunto de conceitos bem desenvolvidos relacionados por meio de declarações de relações que, juntas, constituem uma estrutura integrada que pode ser usada para explicar ou prever fenômenos.
Análise dos dados	Item 6.

ANEXOS

ANEXO 1 - Utilização e significado da palavra “modelo” nas citações das entrevistas da fase 1

ANEXO 2 - Utilização e significado da palavra “estratégia” nas citações das entrevistas da fase 1

ANEXO 1 - Utilização e significado da palavra “modelo” nas citações das entrevistas da fase 1

Entr.	Citação	Análise
E01	Para as operadoras, é... Antes desse da entrada do GSM, pra começar, a entrada dessa nova movimentação propiciou a entrada de vários concorrentes adicionais. Até então se tinha algum modelo da pós-privatização de alguns lotes. E que na verdade é um desmembramento das operadoras <i>incumbent</i> mais a banda B, que eram os concorrentes. Quando entrou GSM, houve uma abertura pra entrar mais operadoras. Foi o caso da Oi, da própria BRT lançaram também, operações moveis e, ou seja, aumentou o nível de concorrência no mercado. A Telemig celular também entrou a CTBC então houve uma quantidade maior de operadoras. Então o ponto nesse momento foi, saímos de duas operadoras e em algumas regiões chegamos a quatro operadoras atuando onde nós desejamos. Quatro, acho que até quatro a cinco dependendo da região. Que eu me lembro (E01, 1:90).	Criação de valor
E01	Eu acho que sim, ele tá relacionado. Na verdade eu acho que o, primeiro foi o processo de abertura econômica do país. Que por mais que o pessoal critique o governo Collor. Ele, o tema da abertura econômica desencalhou uma necessidade por melhorias, acho que a privatização foi o estopim. E que havia uma demanda por melhorias. Em que o governo não tinha condições de fazer o investimento necessário pra isso, muito das muitas das privatizações não só Telecom. Elas aconteceram nesse período da época de 90, Um pouco forçada pela necessidade do país de modernizar e da população por melhorias. E que o governo naquele modelo anterior estatal não conseguiria ter folego financeiro. Não teria condições econômico, financeiro pra poder atender aquilo e aí a privatização foi consequência disso e após a privatização o que acontece. Quando a população percebe a possibilidade de melhoria ela começa a abraçar, ela começa a querer cada vez mais aquela melhoria (E01, 1:91).	Criação de valor
E01	Então, é um... Acho que eu vou até meio que sair um pouco aqui do que agente tá conversando, a lei do cabo acho que vai ter o seguinte impacto, você vai combinar, é... Como se diz prestadores de serviços de natureza diferentes e de modelos de negócios diferentes, então por exemplo o modelo de negócios de uma operadora de cabos, qual que é, é conteúdo. E ele ganha em cima do que ele taxa em cima do conteúdo, ele negocia, ele é o agregador de conteúdo. Ele não é uma operadora de Telecom, a infraestrutura é consequência pra ele vender conteúdo. Em compensação pra uma operadora de telecomunicações o que que ela é, ela basicamente é uma, uma prestadora de conexão, de conectividade. Hoje ainda, o que que uma operadora de Telecom quer fazer? Ela quer entrar num mercado de conteúdo, e o que que uma operadora de cabo quer fazer? É oferecer a oferta de telefonia e TV pra complementar. Qual que vai ser o choque entre eles? Como meu modelo é pra ganhar em cima do conteúdo, telefonia pra mim é a receita marginal e custo marginal. Assim como banda larga... Enquanto que a própria banda do Telecom o que que é a própria telefonia, banda larga, e ele pensa no conteúdo como receita marginal, um vai tentar fazer o que, vai tentar competir com um modelo econômico diferente, então esse aqui ele poderia dar inclusive telefonia de graça. Só que se ela der de graça que, que vai acontecer com essa operadora de Telecom? Ela vai ter problema, por que a receita dela é baseada nisso, então como se faz uma convergência vai depender dessa junção. Eu não sei o que vai sair disso aí. Obviamente eu sei, eles vão querer fazer o que: bundle, os dois lá querem fazer bundle. Só que com modelos econômicos diferentes, então vai ter o bundle e aí o que que vai, aqui, aí, aí é que vamos ver quem que vai conseguir sobreviver porque vai ter aí, impactos econômicos, investimento, coisas desse tipo.	Criação de valor Oferta de produtos

continua

continuação		
E01	Até antes da lei do cabo que tava era o confronto, mas as operadoras já começaram a se movimentar e com a lei do cabo o que vai acontecer, vai ter fusão. Por um lado vai simplificar, porque não vai ter aquele confronto, que nem eu falei se houvesse um confronto antes e se intensificasse mais, você teria alguns mortos no meio do caminho, com essa questão da fusão, teoricamente tende a se simplificar por que você não vai canibalizar as ofertas, mas o benefício para o usuário, para o consumidor pode ser menor (E01, 1:92).	Criação de valor Oferta de produtos
E01	Isto, até pra poder verificar se aquilo, a médio prazo a tendência é de, é de penetração maior desse modelo ou não (E01, 1:93).	Negócio
E01	Então, se você. Então a convergência o grande ganho pro usuário é ter uma operadora que faça todas as ofertas pra ela e que com isso consiga ter sinergia e reduzir o preço. Então se eu tenho que o <i>bundle</i> , é o pacote, se eu comprar banda larga das operadoras depende pra contratar TV em vez de pagar o pacote TV. Eu pago só o diferencial e se eu conseguir botar voz e mais a móvel junto e conseguir ter um uma redução de custo, pro usuário final isso aqui é um benefício. E se quando tiver algum problema ele usar o mesmo canal e não tiver que acessar quatro canais diferentes, isso também é um benefício. Então isso tudo afeta a satisfação e se por outro lado também quando vier a conta e ele ver que a conta é flexível então eu me planejo para gastar cem mas eu gasto mais internet e eu reduzi a voz eu consigo pagar o mesmo cem. O usuário então realmente é interessante porque o, uma coisa que agente percebe com a entrada do pré-pago, eles compraram de acordo com o que eles tem no bolso, que é a característica da classe D e E. Eles quase não têm dinheiro, quando tem faz tudo contado e o 4G também. Então se eu conseguir aplicar alguns modelos... A mesma questão do pré-pago da móvel estendido prum modelo convergente eu consigo melhorar a percepção, a satisfação (E01, 1:94).	Criação de valor
E03	Os outros países estão adiantados cerca de 1 ano em relação ao Brasil. Assim é muito importante olhar o modelo de mercado: tendências, como atuam as operadoras, como é o mercado de terminais. Por exemplo a ATT está adotando para o 4G, o HSPA+, que a xxxx já tem. A Verizon adota o LTE, porém tem poucos clientes. Parece que o entrevistado não está vendo como esta operadora irá pagar os custos fixos. Só vende um modelo de HS do LTE, como será que o cliente verá isto? (E03, 3:35).	Oferta de produtos
E04	E isso estragou muito o mercado, como também o processo de licitação da San, na época foi muito, foi muito perverso. Ela fez várias experiências para determinar um certo patamar de preço, quando não se tinha mais ou menos ideia, porque esse é o tema que eu falei antes, as empresas não sabiam exatamente o quanto custavam. Então ela, ela, a San, por exemplo, lá no nordeste, na região lá de Pernambuco, Rio Grande do Norte, região de Paraíba, pegou o pessoal dela, terceirizou, deixou eles formarem uma cooperativa e esse pessoal virar prestador de serviços dela, e aí estabeleceu um patamar de preço com esse pessoal. Que foi muito mais um modelo assim olha, soma lá o salário de todo mundo, mas investimentos, mais alguns encargos e divide, some tudo dá um valor e divide pela quantidade de terminais que tem que vão ter que manter, esse é o custo, por terminal. Sem se preocupar muito com risco com administração por trás, investimento, treinamento, isso não entrou na conta. O que aconteceu? Estabeleceu um patamar, aí quando se fez eles perceberam também que esse modelo ia naufragar, mas criaram uma referência de preço. Quando chamaram os grandes para participar do processo, eles usaram essa referência como balizador para os grandes, aí participou os grandes, Alcatel, Delta, na época Lucent que também estava nessa dança (E04, 4:168).	Trocas financeiras

continua

		continuação
E04	Não, tinha, mas não valia aqui. Tanto é que a gente foi buscar da Europa os valores, os valores eram muito mais realistas. Eu não lembro exatamente quanto que era, já faz mais de dez anos isso, eram muito mais realistas, mas não se aplicava aqui. Tanto é que, o caso é desse semimonopólio, no fundo virou um sistema de semimonopólio telecom. Era muito difícil de argumentar, era muito difícil de, era uma Psi, ou entrava nas condições deles ou tava fora. Não tinha discussão, Eta era a mesma coisa, a Tau em São Paulo fazia o mesmo jogo. Entende? Então era muito difícil. E até na época a gente como associação, que eu participava da ABREPREST, era tentar mostrar que o modelo que estava se criando ia criar uma deterioração da rede, inevitável. E essa deterioração de uma maneira, de uma forma, [...] ele só não aconteceu, na minha opinião (E04, 4:169).	Criação de valor
E04	Isso é só um exemplo, nas outras regiões, em São Paulo, por exemplo, tem, a Tau continua ainda com um modelo bem, bem picotado. A Tau fez um modelo diferente ela nunca contratou uma grande para administrar um monte de pequenos, ela sempre continuou com o modelo dela administrar, ele definiu regiões e pra cada região definiu um fornecedor. E aí esses fornecedores de planta externa, migraram de planta externa para a planta interna. Esse modelo telefônico é diferente do modelo da Eta e da San (E04, 4:170).	Negócio
E04	Transtorno urbano, tudo isso, Então ela é mais cara na essência, e isso não interessa para as operadoras porque as tarifas também são baixas. Então ela historicamente também carrega uma característica de tarifa baixa. E aí apareceu também na telefonia fixa também, uma coisa que acho que não era esperada no começo, mas que também está impactando o fato de, por exemplo, das operadoras de tv a cabo entrar em telefonia fixa, no modelo de telefonia fixa também. Se tentou nesse meio tempo aí com a Rô, uma telefonia semifixa não sei se você lembra (E04, 4:171).	Criação de valor
E04	Não. A Rô ela tentou em um determinado momento, que ela entrou numa concessão de telefonia fixa, e ela percebeu que a telefonia fixa exigia muito investimento. Ela criou um modelo que ela fazia uma espécie de conexão fixa a certos hubs e dali ela fazia tipo telefonia móvel, <i>point-multipoint</i> , ponto multiponto. E aí a Anatel descobriu e cortou o barato, não descobriu não, os outros denunciaram o modelo que a Intelig estava fazendo e aí acabou com a brincadeira. Que a Rô começou fazendo o seguinte, “eu vou instalar e dou para você um telefone” a ideia é a seguinte, um telefone sem fio na faixa de 450MHz com alcance de 500m, entendeu? (E04, 4:172).	Criação de valor
E04	Ela não conseguiu e era o único modelo que financeiramente ia dar sustentação para o negócio deles lá no final. E quando os concorrentes denunciaram o negócio, a Anatel cortou, a Rô não conseguiu mais se sustentar (E04, 4:173).	Trocas financeiras
E04	É, o que sobrou, porque na verdade a Sigma comprou o <i>backbone</i> , que era o que interessava da Rô, mas é essas coisas todas convergem no seguinte, as percepções que o modelo de telefonia fixa, ele não é interessante para a operadora, além do que exige muita manutenção. E aí volta no tema da terceirização, no custo disso e aí vai (E04, 4:174).	Negócio
E04	Vai, porque o ambiente, cá entre nós, é pior que a, é pior que a de telecom. E se olhar pra trás como nós tínhamos o modelo de estrutura e de negócio de telecom, para a área de serviços era fantástico. Porque nós tínhamos, vamos dizer assim, um monopólio entre aspas da execução do serviço. Éramos selecionados, mas tínhamos a responsabilidade total do processo. Energia é espalhado, ninguém é responsável por nada. Ou por tudo ou por nada, então a confusão (E04, 4:175).	Oferta de produtos
E05	Em tecnologia, eu acho que ele tem essa afinidade, essa afinidade com a tecnologia. Isso aí logicamente com, só pode ser medido com o passar do tempo, com o passar do tempo, que foi quando foi se oferecendo isso. Então essa cultura influência muito, daí o que é interessante, logicamente que a gente fez a privatização. Mas teve o evento privatização, e depois disso teve a, teve aquele modelo que foi montado, depois da privatização. O modelo foi feito um modelo com a venda das frequências e o investimento exterior aqui no Brasil. primeiro, primeiro vieram as operadoras grandes (E05, 5:132).	Criação de valor

continua

continuação		
E05	Então você sabe que o na época elas começaram a pensar, por exemplo, no caso da Gama até na questão da tecnologia que eles identificavam*. Um já tinha partido pro GSM o outro ainda tava no CDMA e aí em 2006 que a Gama, em 2006 que a Gama decidiu trocar realmente para lá, ela disse “não eu vou colocar GSM”. Então assim até esse tipo de, até esse tipo de discussão ficava lá, por exemplo, porque que a Gama queria nessa época partir para GSM? Porque na época de 2003 ela ainda tava investindo em CDMA até 2005, mas a escala dos terminais, mas eu estou falando coisas aqui que é a minha percepção, às vezes a escala e isso vai para concorrência que começou a ter cada vez mais acirrado, mais acirrado que elas tentam fugir para algum modelo de negócio que eles possam continuar. E os terminais de CDMA não tinham escala, porque elas não conseguiam ter bons preços então assim chegou um momento que eles disseram assim “ok o que que vamos fazer aqui? Vamos ter que trocar essa rede”. Em 2006 a Gama fez aquele investimento enorme, que foi exatamente colocar um paralelo, fazer um overlay de uma rede GSM, encima de uma CDMA, expandindo o investimento. Exatamente porque, procurando melhorar a eficiência nessa parte e acho que para poder vender mais e tal poder concorrer melhor com os planos de quem vinha com rede GSM, valores melhores, mais competitivo (E05, 5:133).	Criação de valor
E05	É creio que sim, creio que sim. Daí enfrentaram exatamente em busca de um novo modelo , na melhoria do modelo era o negócio deles, assim (E05, 5:134).	Criação de valor
E06	Envolve mais, a maioria pelo menos na nossa área, envolveria, envolveu programação das lógicas de, da, do roteamento. Por que assim um modelo padrão, um <i>call center</i> , você tem lá, vamos os E1s de entrada da central, uma URA (unidade de resposta audível), que tem os menus lá pro cliente navegar, as opções e essa URA faz consulta ao legado, aos servidores ao banco de dados do cliente e as regras de acordo com que ele digitar, do perfil desse cliente, e ela vai fazer diferentes roteamentos, dentro da central pra fazer um melhor atendimento. Então isso demandou todo um redimensionamento, tanto lá no começo no número de E1s, como a gravação de todas as chamadas, dependendo do tipo de ligação. Muita coisa tornou-se obrigatório ser gravado e reter ligação lá gravado por cinco anos, se eu me lembro é cinco anos, é ampliação de entrada, gravação full de determinados serviços, e a adequação das regras de roteamento, além de pro cliente precisou aumentar o número de atendentes (E06, 6:89).	Oferta de produtos
E06	Por exemplo, com cliente com um perfil top por exemplo, ou um cliente lá empresa corporativa, não pode, não vai mais poder esperar mais do que cinco segundos. Então ele ficou lá na fila por três segundos, já tem que ser tomado uma outra ação, já faz uma consulta diferente a um outro banco de dados e encaminha ele para uma área que mais especializada dentro da central de atendimento. Esse é um modelo de uma regra de negócios, então tem também a quantização dessas regras nós tínhamos também um controle, porque isso era transcrito lá pro, pra central (E06, 6:90).	Criação de valor
E07	Não mudou o modelo , eles adicionaram novas tecnologias, aumentaram, tem outros serviços. Mas, mas isso aqui ainda continua a ser usado em função, como você mesmo disse, Amazônia, Pará, tem muito, tem lugar que não é viável você levar fibra, não existe como backbone no link de micro-ondas, não tem como você levar pra esses lugares. Hoje existe, mas em escala bem menor. Ainda existe (E07, 7:69).	Oferta de produtos
E10	Exatamente, lições aprendidas dos projetos. Era essa a dinâmica da Eta. Eu achei um modelo bem maduro de desenvolver estes produtos (E10, 10:70).	Criação de valor
E10	Aqui. Eu acho que cabe ao alto nível executivo... Eu vou te dizer o que eu fiz na Micro. Porque daí na Micro era um cenário completamente diferente, mas eu tentei aplicar este modelo , mantendo a proporção. Mas eu tinha uma situação privilegiada, que era de estar num nível de poder maior. O que faltava? Faltava realmente ter um... Porque o que acontece? Na empresa grande tem esse conflito de interesses, tem esse conflito de egos, e o sucesso de uma área ele está relativamente atrelado ao sucesso da empresa. Não está exatamente todo mundo no mesmo barco. Está mais ou menos aí, faz parte do mesmo conjunto de barcos (E10, 71).	Criação de valor

Anexo 2 - Utilização e significado da palavra “estratégia” nas citações das entrevistas da fase 1

Entr.	Citação	Análise
E01	Isso, a consolidação também é fácil depois da privatização. Porque houve um primeiro momento da consolidação das operadoras fixas, e isso foi muito causado pela privatização, que a privatização foi dividida em três bandas. Então aquela região um, dois e três, região um que é o norte e o nordeste, que é a San, região dois que era a região da Eta. E a região três que é São Paulo. Então a privatização em si fez uma consolidação muito forte na fixa, mas depois desses dois marcos regulatórios. Fizeram a consolidação da fixa com a móvel, permitindo a consolidação da fixa com a móvel. E aí cada empresa também atua de forma diferente com a própria regulamentação e aí você vê como cada um acaba adotando estratégias diferentes. Com o mesmo ambiente externo (E01, 1:95).	Movimentos no mercado
E02	É, não sei se foi aproveitar ou não, mas a Lambda seguramente continuou com seus planos de expansão. A Lambda teve um plano agressivo de ir para, para o Rio de Janeiro, para São Paulo, já tinha ido para o Espírito Santo, no Nordeste, e continuou. Ela continuou talvez até, até baseado, no, no aporte de dinheiro aí da Fi. Foi para um mercado complementar, que é o mercado de televisão, que ela não tinha, que era onde todo mundo tava indo também. A Tau já tinha esse movimento, a Chi também e a Psi também, então só faltava a Lambda e ela foi pra esse mercado. A Chi, ela claro que uniu as suas forças com a Iota e com a Upsilon. Mas tá fazendo muito investimento em rede de acesso, passando rede nas capitais, fazendo investimento que até então não fazia, na época da privatização, foi pro mercado, que é agressiva também. As outras tem uma outra estratégia , a Tau ainda ficou, fica muito restrita em São Paulo, mas não fez movimento pra fora de São Paulo. Na realidade o movimento que ela faz para fora de São Paulo é através da Gama, ela imagina que ela vai pegar mercado com a Gama (E02, 2:68).	Ambiente externo
E02	Não a Lambda, na realidade só a Lambda que tava fazendo um plano de investimento agressivo. A Tau continuou só em São Paulo, e tá com uma estratégia que seria mais para conexão móvel através a Gama, isso é só um panorama que aconteceu depois (E02, 2:69).	Movimentos de mercado
E02	Olha, pro fornecedor quando maior a empresa mais poder de compra ela tem, isso prejudica um pouco a estratégia do fornecedor. Como os fornecedores também são poucos, menos empresas, menos mercado. Em caso do fornecedor, quem ficou com a conta fica feliz, então é muito relativa essa pergunta (E02, 2:70).	Movimentos de mercado
E02	Olha talvez até agente gostaria de ter esse tipo de monitoração, que hoje a gente tem impactos que nos permitem, ou seja, a empresa ela vem crescendo e agente tem dificuldades em lidar com esse crescimento. Então primeiro é uma questão assim, então agente... Não faço, eu não faço movimento muito, não faço a monitoração dos concorrentes, primeiro até porque não tenho muita estrutura pra fazer isso. E eu acho que esse nosso mercado é relativamente pequeno, é... Quando digo não faço monitoramento, são grandes, grandes análises. Preço e posicionamento a gente acaba avaliando, isso é uma questão natural. Daqui a pouco eu to vendo meu produto não vendendo por que a concorrência tem um valor menor ou maior. É natural, quer dizer que agente se por algum motivo baixa o preço em algum produto, se percebe que a concorrência baixa então. Isso agente, agente monitora, mas não que seja assim, puxa vou ver essa estratégia , que a empresa lá tá fazendo. Até por que assim a nossa capacidade de produção ela tá que meio no limite. E eu agora prefiro expandir, pra expandir eu sei que, aí sim eu vou entrar em confronto com estas empresas e aí vai ser mais crítico. Então talvez não seja tanto a questão da qualidade em si, do, do diferencial do produto, mas o mercado que estou atuando, hoje ele me permite um certo conforto. E a Beta não tem força de venda hoje, o cliente que compra na Beta, ele liga: olha eu quero comprar de vocês, esta é a diferença. No caso tá insatisfeito com o mercado e tem que procurar alguma coisa (E02, 2:71).	Movimentos de mercado

continua

continuação		
E02	<p>Sim, isso é difícil de você primeiro avaliar e... Quer dizer até você percebe quando você olha pra preços e olha pra produtos, você consegue entender um pouco da estratégia. Por exemplo você sabe quando a empresa indo pro top premier... tá indo pras pequenas e medias empresas, mas aquelas maiores. Ou quando tá indo pro mercado corporativo, então alguns conforme o portfólio de produtos você sabe qual é..., então assim até certo ponto você consegue perceber o mercado, a estratégia de mercado, estratégias mais globais assim em geral a empresa tem um perfil. É por exemplo, vamos dar o exemplo da Tau pra Gama, ela tem uma clara estratégia de usar a Gama pra expandir sua rede. Como é que isso vai afetar, não sei, não consigo olhar pra isso e ver se isso vai fazer um diferencial ou não, pra mim, não sei se estou no caminho certo ou não. Então assim, e essa estratégia vê da Lambda, a Lambda tá indo pra televisão, o que que eu quero com isso? Ela começando a por gente própria, não terceirizar o quadro, mas por gente pra fazer atendimento de campo. Isso é um movimento que tem algum por que. Na verdade ela se focando em qualidade também, então isso é um diferencial, não que você consegue. Não que eu tenha uma mesa de guerra e fique analisando os concorrentes, isso até você percebe, então você percebe alguns movimentos, é aí você vai ajustando. Não que eu consiga parar assim e ter uma equipe que faça uma análise de mercado igual: "este mês aconteceu tal coisa". Isso olha, mas olha num nível mais reativo. Já aconteceu tal coisa então vou ver o que eu vou fazer (E02, 2:72).</p>	Movimentos de mercado
E02	<p>Na realidade se eu não fizer isso naturalmente a minha rentabilidade vai cair, se ela começar a cair eu vou ser questionado. Posso até continuar pedindo mas quando os números desse ano, do ano que vem começar a parecer, isso já vai dar uma sinalização que alguma coisa errada. Já antes que isso aconteça, a gente já pretende, pretende fazer esse tipo de abordagem. Já dá a ideia de como são as coisas, por exemplo, to mais preocupado em resolver, nós temos uma necessidade de expansão? Temos. Temos uma demanda de expansão? Exige, mas aí também exige é... Coisas, aí eu preciso compatibilizar. Preciso fazer do limão uma limonada, a gente tá indo pra todos os municípios do Paraná até o ano que vem, então tem que ver aí dois, três, quatro anos. Vou devagarzinho lá. Mas faço um investimento gigantesco pra fazer isso e pra ganhar por exemplo a minha estratégia de venda nesta cidade: nenhuma.. Não tenho força de venda. Então eu chego na cidade, já chego na cidade, viro as costas e vou embora (E02, 2:73).</p>	Ambiente externo
E02	<p>É isso é uma coisa pra analisar, acabei não monitorando quais são as estratégias da Eta ou da Lambda em cima desse, desse fato. Mas seguramente cada uma fez sua análise, você viu que por exemplo a Sigma comprou a Rô então pra poder backbone e ter uma abrangência maior. Aí você não sabe se isso é uma coisa pra preservar o seu negócio, a Sigma brigando com a Gama, ou se tem alguma coisa a ver com a Psi. Então o mercado é, me parece assim que ele é bastante diferente, as móveis da fixa. Então agora todas as elas tem a chance de complementariedade, a única que não tinha complementariedade agora tece ... Que a Psi tá com a Iota, a Upsilon com, a Upsilon, a Chi com a Iota, e a Gama com a Tau, Lambda que não foi pra móvel ainda e aí não tinha estratégia nenhuma pode ser que não tenha até agora. E a Sigma foi atrás de um parceiro fixo para que pudesse ter penetração (E02, 2:74).</p>	Movimentos de mercado
E04	<p>Da Épsilon, a Ômicron nem tanto, mas a Épsilon principalmente. E esse tipo de informação há pouco tempo, é até pros colegas lá da Delta que eu encontrei lá na Futurecom, no começo, em meados do ano passado, em outubro do ano passado. Depois de muitos anos eu fui lá, na Futurecom, rever a turma lá, e aí o pessoal tava comentando comigo de uma coisa que é interessante, que é a Épsilon ela fez aquela estratégia vamos dizer assim de entrar com preços baixos para depois ela conseguir uma fatia de mercado, pra depois tentar empurrar os preços pra cima. E ela não está conseguindo, não está conseguindo fazer isso, por quê? Porque os outros fornecedores também foram em busca de outras alternativas e soluções competitivas. Então a xxxx agora estabeleceu um novo, um novo patamar de preço, os outros também foram pra esse patamar de preço e agora ela não consegue subir (E04, 4:176).</p>	Movimentos de mercado

continua

continuação

E04	Eu acho que o tempo é suficiente, mas depende muito do que a empresa foca como estratégia. Se a empresa focar isso como estratégia ela vai dar condições para investir em pessoas, preparação e tudo mais. Se ela não entender como estratégia você não vai estar preparado, mesmo que tenha todo o tempo do mundo (E04, 4:177).	Planejamento
E04	Estou em um trabalho de convencimento de estratégia. Porque um trabalho de convencimento? A Alemanha entende como interessante, o Brasil também entende, mas também entende que é uma área que também tem riscos, de novo (E04, 4:178).	Planejamento
E07	Olha, aí foi assim eu acho que o, a estratégia que a empresa usou foi assim (E07, 7:70).	Movimentos de mercado
E07	Foi, foi estratégia da empresa xxxx pra atrapalhar a vida da empresa xxxx na época, é lógico que ninguém fala isso abertamente, mas aconteceu (E07, 7:71).	Movimentos de mercado
E09	É teve impacto diferente em empresas diferentes. O mesmo evento, o mesmo evento dentro da empresa. Foi decisão interna da empresa, o mercado continuou superaquecido e a gora a meta é 2014, a Copa do Mundo. São todo os, como é que chama? Os operadores estão investindo muito, muito, muito. Então todos os projetos com uma alta carga, um alto volume de atividades, mesmo sendo expansão é volume, acaba sendo quase a mesma coisa. Hoje a lota ela tem mais volume em termos de novas coberturas, cidades pequenas e tudo mais. Mas vai lá e faz numa cidade que é o escopo daqui, onde outros clientes mais antigos da Épsilon, por exemplo, com a Gama, ela trabalha pesado em expandir a rede porque tá já sobrecarregada a rede deles. Quando a lota expandiu, quando a lota implantou, já implantou num outro momento, implantou já numa capacidade maior. Então é uma diferença de estratégia, de como foi investido. Hoje, a gente, a Épsilon vende pra lota pra fazer novos, novas cidades, de baixo atendimento, baixa demanda. Mas é cobertura. Isso é meta da Anatel é cobrir cidades, não sei o que. Porque que também tem mais uma meta a ser atendida de cobertura de cidades, então cada operador desse tem a sua meta lá de atendimento, por isso que os prazos não* se apertam o marco regulatório que define desde o início que quando se vende algo tem que atingir. Se não atingir tem multa, pode perder licença, então é (E09, 9:102).	Planejamento
E10	[...] tudo em torno de uma cidade relevante, a agência reguladora está ali e batata e daí fica fácil, e daí com certeza você começa a mudar os relatórios. Então, você começa a fazer uma estratégia de mitigação de risco (E10, 10:72).	Ambiente externo